Services Marketing : Résumés livre

Première partie :

Chapitre 1 : *Nouvelles perspectives marketing dans une économie de services*

1. Les services dominent l'économie française

1.1. Les premiers contributeurs à la valeur ajoutée

Comme dans toutes les économies développées, les services marchands occupent une place de plus en plus importante dans l'économie française. En 2005, les services contribuaient à près de 35% de la valeur ajoutée de l'ensemble des activités économiques de la France contre 32% en 1990.
D'autre part, durant ces deux dernières décennies, la valeur ajoutée des services marchands a crû en moyenne annuelle plus vite que celle de l'économie (+2.8% contre +2.2%). Mais ce sont les services aux entreprises qui ont le plus contribué au dynamisme de l'ensemble des services avec une croissance annuelle moyenne de 3.6% alors que les services aux particuliers n'ont progréssé que de 1.3%. les activités informatiques et les services de télécommunications tiennent « le haut du pavé ».

1.2. Premiers employeurs devant l'industrie

Les emplois dans les services ne cessent d'augmenter alors que ceux de l'industrie stagnent, voire diminuent. Le secteur des services compte aujourd'hui 6.4 millions de personnes. Ils représentent près de 26% de l'emploi intérieur, loin devant l'industrie qui ne totalise que 14%.
De nouveaux services sont constamment lancés dans le but de répondre à nos besoins et même de satisfaire ceux que nous ignorions (besoins latents). Il y a environ dix ans, peu de personnes prévoyaient l'essor et le développement des offres de services disponibles sur Internet mais aussi par le biais du canal téléphonique. Aujourd'hui, rares sont les entreprises de services qui n'ont pas recours aux canaux à distance.
Mais si les services prédominent dans l'économie française, ils ne cessent également de croître dans le monde aussi bien dans les pays développés que dans les pays dits émergents.

2. Les services dominent l'économie mondiale

2.1. La structure du secteur des services

Le secteur des services est très fragmenté. Il comprend un ensemble très large d'activités différentes qui s'adresse aussi aux particuliers et aux entreprises, à l'Etat et aux organisations à but non lucratif.
Comme nous l'avons vu, les services constituent la partie essentielle de l'économie d'aujourd'hui et représentent aussi la part la plus importante dans la création d'emplois. (Augmente donc le PIB du pays).

2.2. Pourquoi le secteur des services est-il en pleine croissance ?

- Amélioration de la productivité et l'automatisation dans l'agriculture et l'industrie ;
- Demande croissante pour les services traditionnels et nouveaux ;
- Politique gouvernementales ;
- Tendances de l'activité économique ;
- Evolution sociales et des modes de vies ;

- Développement de l'informatique ;
- « L'électronisation » des entreprises ;
- L'internationalisation croissante des grands groupes de services ;
- Evolution de la démographie ;
- Enrichissement des offres de services.

La survie ou la disparition d'une entreprise de service dépendra de sa capacité à évoluer face à l'ensemble de ces changements, parfois difficiles, qui affectent l'économie des services mais aussi les comportements d'achat des consommateurs de services.

3. Les services posent des questions marketings spécifiques

Tous les produits procurent des bénéfices aux clients consommateurs. Dans le cas des biens, les avantages qui proviennent des propriétés de l'objet, alors que dans les services, les avantages sont créés par les actions et les performances du système de distribution mis à disposition des clients.

- Définition service : Un service est une action ou une prestation offerte par une partie à une autre. Bien que le processus puisse être lié à un produit physique, la prestation est transitoire, souvent intangible par nature, et ne résulte pas normalement de la possession de l'un des facteurs de production.

L'étendue du champ d'action du marketing des services rend son application complexe et contraint l'entreprise de services à avoir une vision très globale et transversale des problématiques que posent la relation client et la mise à disposition du service.

Le marketing des service contient 3 composantes :

- La gestion des ressources humaines (le personnel en contact)
- La gestion du client (coproducteur du service)
- La gestion des opérations (tout ce qui concerne le back office et les éléments logistiques nécessaires à la délivrance du service)

Cela s'appelle la trilogie du service. C'est une dynamique complexe dans laquelle officient les services de services : la gestion des clients et leurs satisfaction, la gestion des ressources humaines et le maintien de leur empathie vis-à-vis du client et la gestion des opérations de services pour assurer une bonne productivité. Trois décision souvent contradictoires qui justifient une approche spécifique du management et du marketing des services.

Toutefois, les activités opérationnelles ne suffisent pas pour réussir dans les services. Il faut ajouter à cela :

- Service adapté au besoin du client, à ses comportements, à son aversion pour le risque qu'induit l'intangibilité de ce qu'il reçoit ;
- Choix du bon canal de distribution ;
- Le prix du service ;
- Les conditions de recouvrements en cas de dysfonctionnements et/ou de malfaçon. ;
- Ecoute permanente de l'évolution des tendances de consommation, de taille et de la structure des différents secteurs de services ;
- Ecoute du développement des offres de services des concurrents directs et indirects.

Principales différences entre les produits et les services :

- On ne possède pas les services. On y accède temporairement.
- Les services sont des performances intangibles, pas des objets.
- Les clients sont souvent activement impliqués dans le processus de production / fabrication.
- D'autres personnes peuvent faire partie de l'expérience de service.
- Il est difficile de contrôler la qualité tout en améliorant la productivité.
- Souvent, le service est difficile à évaluer par le client.
- Les services ne peuvent pas être produits en avance pour être stockés.
- Le facteur temps est très important. La vitesse peut être capitale.
- Les systèmes de livraison comprennent les canaux physiques et électroniques.

3.1. Les clients n'acquièrent pas la propriété des services

La distinction essentielle entre un produit et un service réside dans le fait que les clients apprécient la valeur des services sans en obtenir la propriété (hors nourriture, pièces de rechange,etc.). Mais rares ne sont pas les cas où les marketeurs de services offrent aux clients la possibilité de louer des objets (voiture, chambre d'hôtel), le travail et le savoir d'un expert, une somme d'argent (un prêt), un abonnement à des réseaux de télévisions ou le paiement de droit d'entrée. Il n'en reste pas moins que ces éléments tangibles ne sont jamais la propriété des clients : ils payent le droit d'y accéder sans en posséder la matière.
L'une des principales préoccupations des marketeurs des services demeure le prix. Lorsqu'une société loue un bien, quelle qu'en soit la nature, le temps devient la variable essentielle du coût. Un autre aspect tout aussi important concerne les critères de choix qui conduisent le consommateur à s'orienter plus vers une location ou un achat. Dans le cas d'une location, le personnel en contact se focalisera plus sur des avantages tels que le lieu de prise en charge et de retour, les horaires d'ouverture, les extensions possibles de garantie et d'assurance,et.
Les caractéristiques intrinsèques aux qualités techniques du véhicule sont moins saillantes dans l'argumentaire de la location.

3.2. Le résultat du service est intangible

Bien que les services incluent souvent des éléments matériels, comme un lit d'hôtel, la nourriture commandée au restaurant, leurs résultats (output) sont intangibles. Les sociétés de services délivrent des prestations (et non des biens) et les bénéfices clients proviennent de la nature des prestations.
L'un des tests économiques suggérés pour savoir si un bien est plutôt un produit ou plutôt un service est de déterminer si plus de la moitié de la valeur provient du service lui-même. Dans un restaurant par exemple, le coût de la nourriture peut ne représenter que 20 à 30% du prix du repas. La plus grande partie de la valeur ajoutée provient de la préparation, de la cuisine, du service en salle, des « extras » tels que le parking, les toilettes et la nature de l'environnement du restaurant lui-même.

3.3. Les clients participent au processus de production

L'implication des consommateurs peut prendre la forme du libre-service (utilisation d'une laverie automatique, retrait d'argent à un distributeur automatique de billet…), ou d'une coopération avec des prestataires de services (coiffeurs, hôtels, lycée, hôpitaux).
Quand la présence des clients est nécessaire sur le site de prestation du service, celui-ci doit, en toute logique, être situé dans un endroit facile d'accès et offrir des horaires pratiques, afin que les clients aient envie de revenir.

On distingue 4 formes de participation :

- La coopération : le client émet des informations (écrites, orales voire gestuelles) pour préciser sa demande. Par exemple, le diagnostic médical (émission d'informations sur les symptômes), le coiffeur (longueur, couleur,etc.)
- La participation physique : le client est physiquement impliqué dans la réalisation du service. Par exemple, pousser un caddy dans un hypermarché, prendre ses produits, faire la queue, déposer les produits sur le tapis roulant, utiliser une pompe à essence en libre service.
- La participation intellectuelle : le client doit mémoriser, comprendre, analyser une situation ou un mode d'emploi spécifique pour obtenir son service. Par exemple, Ikea et ses notices de montage, le distributeur automatique de billets (introduire son code secret, suivre les instructions), faire une commande par internet, etc.
- La participation affective

3.4. D'autres clients font souvent partie du service

Les sociétés de services doivent accorder une attention particulière au recrutement, à la formation et à la motivation des employés. En effet, en plus des compétences techniques, ces derniers doivent posséder de bons atouts relationnels. De la même façon, les entreprises doivent gérer et façonner le comportement des clients afin que la mauvaise conduite de certains ne nuise pas aux autres.
Pour éviter toute forme de nuisance, les entreprises de services doivent veiller à faire des choix de clients pour endiguer les effets de concomitance de clientèle. Les lieux de services doivent être spécialisés. C'est une règle de base du marketing des services.

3.5. Les inputs et les outputs sont très variables

La double présence humaine propre au système de fabrication du service rend difficile la standardisation et le contrôle de la qualité des inputs et des outputs du service.

Services réalisés en l'absence du client : (vérifications bancaires, réparation auto, nettoyages de bureau la nuit)

- Les biens sont produits dans certaines conditions ;
- Contrôle ;
- Conçus pour optimiser à la fois la productivité, la qualité, et pour vérifier la conformité avec les standards de qualité avant d'arriver chez le client.

Services consommés en même temps qu'ils sont produits : (hôtels)

- Variation de la durée d'un client à l'autre ;
- La possibilité d'erreurs est plus probable, dû à la réalisation en temps réel ;
- Protection du client d'un risque de problème ou d'échec plus difficile.

3.6. Les services sont difficilement évaluables par le client

Les entreprises de services mettent l'accent sur les « attributs d'expérience », qui ne peuvent être discernés qu'après l'achat ou pendant la consommations :

- Goût
- Facilité d'utilisation
- Tranquilité de l'endroit
- Qualité du traitement

Ainsi, les marketeurs peuvent réduire les risques avant l'achat d'un service en aidant les clients à faire coïncider leurs besoins aux caractéristiques spécifiques des services et à les éduquer sur ce qu'ils attendent pendant et après la prestation de service. Une société qui a une bonne réputation en matière de traitement des clients, de considération et d'éthique, gagnera leur confiance et profitera des références positives communiquées par le bouche à oreille.

3.7. Le stockage après production n'est pas possible

Parce qu'un service est une action ou une performance plutôt qu'un bien tangible, il est « perrissable » et ne peut pas être stocké. La difficulté majeure des services réside dans l'harmonisation entre l'offre (capacités productives) et la demande (les clients). Lorsque la demande dépasse la capacité de production, les consommateurs peuvent être déçus, voire éconduits, à moins qu'ils n'acceptent d'attendre.
Les capacités productives inactives étant très coûteuses (immobilisations), les responsables doivent également rechercher les possibilités d'augmenter ou de réduire cette capacité en jouant sur le nombre d'employés, l'espace physique et les équipements pour pouvoir s'adapter aux fluctuations prévisibles de la demande. Si la maximisation du profit est un but important, les praticiens du marketing doivent cibler les bons sergments de marché, au bon moment, en se focalisant sur la vente pendant les périodes de pic pour parvenir le plus souvent possible à cet équilibre.

3.8. Le facteur temps a beaucoup d'importance

Un très grand nombre de services sont délivrés en temps réel pendant que les clients sont physiquement présents sur le lieu de « production ». Il y a des limites au temps que ces derniers sont prêts à passer sur le lieu de la prestation car ils y associent une valeur (temps passé et donc temps « perdu ») et sont souvent prêts à payer plus cher pour un service plus rapide. De plus en plus de clients très occupés et très actifs souhaitent des services disponibles au moment qui les accommode. C'est l'une des raisons essentielles qui expliquent le succès des services rendus en ligne via Internet ou par téléphone souvent disponibles 24h/24 et 7j/7.
Dans d'autres cas, l'attention porte sur le temps écoulé. Même lorsque les clients passent une commande pour un service à délivrer en leur absence, ils ont des attentes précises sur le temps de délivrance et/ou de réalisation… Aujourd'hui, les consommateurs sont de plus en plus sensibles à la notion du temps, c'est pour cela que la rapidité est souvent considérée comme un élément clé du service et une façon d'attirer de nouveaux consommateurs.

3.9. Les canaux de distribution prennent plusieurs formes

Les services ont la particularité de combiner sur le même lieu, la création de service, la distribution et la livraison ou d'utiliser des moyens électroniques comme la radio, la TV ou le transfert de fonds économique. Les canaux à distance (téléphoniques, automatiques et électroniques) les plus utilisés par les clients sont ceux qui offrent la meilleure performance temps.

4. Des différences importantes existent entre les services

4.1. Les processus peuvent différer

Les processus de services peuvent être classés en quatre groupe. Le tableau suivant montre une classification à quatre entrées, établie sur des actions tangibles sur les personnes ou sur leurs possessions physiques, et des actions intangibles sur leur esprit ou sur leurs bien intangibles.

	Qui ou quel est le récepteur direct du service?	
Quelle est la nature de l'acte de service ?	**Personnes**	**Biens**
Actions tangibles	*Processus de traitement des personnes (Services s'adresant au corps des personnes)* Transport de passagers Soins et santé Hébergement Salon de beauté Gymnases/clubs Restaurants/bars Coiffeurs Services funéraires	*Processus de traitement des biens (Services s'adressant aux possessions physiques)* Transport de marchandises Maintenance et réparation Entrepôt/Stockage Services de nettoy de bureau Distribution de détail Blanchisserie Ravitaillement/carburant Jardinage Evacuation/assainissement
Actions intangibles	*Processus de stimulation mentale (Service s'adressant à l'esprit des personnes)* Publicité/Relation publique Art et divertissement Radio et télévision Conseil en management Formation Services information Concerts Psychothérapie Religion	*Processus d'information (Services s'adressant à des biens intangibles)* Comptabilité Banques Traitement de données Transmission de données Assurances Services légaux Programmation Recherches/Etudes Investissement de garantie Consulting informatique

Chacune de ces catégories de services engage des processus de fabrication très différentes aux implications essentielles pour le marketing, les opérations et les ressources humaines.
Bien que les secteurs d'activités dans lesquels chaque catégorie apparaît soient très différents, les analyses montrent qu'ils partagent, en fait, des caractéristiques importantes liées aux 4 processus :

- Le processus de traitement des personnes : Pour bénéficier à des services tels que le transport, les soins, l'hébergement, les personnes doivent physiquement « entrer » dans le système de fabrication du service. Parce qu'elles sont partie intégrante du processus, elles ne peuvent bénéficier du service à distance et doivent, par conséquent consacrer du temps à intéragir et coopérer activement avec le prestataire de service. Le niveau d'implication attendu du client peut être très variable (monter dans un bus pour un trajet de 5 minutes jusqu'à entreprendre un long traitement hospitalier). L'output des services à la personne est par exemple : une coupe de cheveux dans le cas d'un coiffeur.

- Le processus de traitement des biens : Dans la plupart des services fondés sur les processus de traitement des biens, l'implication du client est généralement limitée à l'apport de l'objet, à sa reprise et au paiement de la facture.

- Le processus de stimulation mentale : Les composantes de ce processus ont le pouvoir de modifier les attitudes et d'influencer le comportement. Bénéficier de ces services demande un investissement en temps de la part des clients, sans pour autant que ces derniers n'aient à se déplacer physiquement dans l'entreprise. Ils doivent juste recevoir l'information qui leur sont présentée. Ainsi, puisque le cœur du service de cette catégorie est fondé sur l'information (musique, voix ou images), ces services peuvent être facilement digitalisés, enregistrés et rendus disponible pour des réutilisations ultérieures au travers des canaux électroniques, ou transformés en produits manufacturés comme des disques ou cassettes.

- Le processus d'information : Dans ces services, la rencontre du fournisseur (participation ou présence du client sur le lieu de service) se fait plus par tradition et/ou par volonté personnelle que pour le besoin des processus opérationnels. En effet, dans le cas d'opérations de service non complexes, le contact personnel est, dans la

plupart des cas, inutile comme dans la banque ou l'assurance. Bon nombre d'entreprises l'ont compris aujourd'hui et proposent ces opérations par le biais des canaux électroniques, téléphoniques ou automatiques.

4.2. Concevoir l'usine de services

La nature de l'implication des clients varie souvent entre les quatre catégories de services décrites précédemment. Rien ne peut changer le fait que dans le cas des processus de traitement des personnes le client doit physiquement être présent sur le lieu du service.
Lorsque des clients se rendent dans les locaux où est délivré le service, leur degré de satisfaction dépend de facteurs tels que l'apparence et les caractéristiques des installations de l'entreprise, à la fois extérieures et intérieures : le personnel, les interactions avec les équipements en libre-service, l'apparence et le comportement des autres clients. S'il est vrai que l'aspect extérieur d'un immeuble est important pour le client (symbole, communication, esthétisme), l'intérieur doit en revanche être pensé et conçu en termes de performances. Plus les clients restent longtemps dans l'entreprise, plus ils ont l'occasion d'acheter des services. Il est donc important de leur offrir des locaux confortables et attractifs pour en quelque sorte leur « faciliter » le travail.

4.3. Les canaux alternatifs de livraison de service

Contrairement aux entreprises fondées sur un processus de traitement des personnes, les entreprises de services opérant des processus de stimulation mentale et de traitement de l'information n'ont pas besoin de la présence du client dans l'entreprise. Les dirigeants peuvent proposer un choix parmi les suivants :

- Laisser venir les clients dans un lieu conçu pour les recevoir ;
- Limiter le contact à un local annexe séparé de la maison mère ;
- Se rendre au domicile ou sur le lieu de travail du client ;
- Travailler à distance (par téléphone, fax, e-mail ou Internet)

Les canaux physiques et électroniques, permettent aux clients et aux fournisseurs d'effectuer leurs opérations à distance. Par exemple, plutôt que faire vos courses dans un centre commercial, vous pouvez consulter un site Internet puis passer votre commande en ligne ou par téléphone et vous faire livrer.
Depuis l'émergence des technologies de l'information et le développement du commerce électronique, les managers d'aujourd'hui doivent être créatifs pour générer de la valeur client (temps, confort, facilité). Repenser les procédures de livraison de service pour tous mais surtout pour les processus de traitement des personnes permet à une entreprise de donner satisfaction à ses clients hors de ses murs et de transformer un service à « fort contact » en un service à « faible contact ». Les marketeurs ne doivent pas omettre que si le contact client n'est qu'oral, le client le « sent », l'expérimente et le « vit » tout autant, si ce n'est plus, qu'un contact direct.

4.4. Prendre le meilleur des technologies de l'information

Les services fondés sur l'information sont les grands « gagnants » de cette mutation technologique et de l'émergence des technologies de l'information. Un grand nombre de banques mettent en place un service Internet accessible d'un téléphone portable pour que leurs client puissent accéder à leurs comptes personnels et effectuer certaines transactions quelle que soit leur localisation.
Attention, la plupart des utilisations d'Internet concernent les services supplémentaires de transfert d'informations liées au produit, et non le téléchargement du produit lui-même.

4.5. Equilibrer l'offre et la demande

Les fluctuations importantes de la demande et l'équilibre entre l'offre et la demande sont un véritable tourment pour beaucoup de responsables d'entreprises de services contrairement aux entreprises de production qui ont la possibilité de stocker leur production et de la protéger. Cette possibilité leur permet de bénéficier d'économies d'échelles engendrées par des niveaux de production stables. Peu d'entreprises de services peuvent opérer de la sorte. Par exemple, le revenu potentiel d'un siège inoccupé à bord d'un avion est définitivement perdu dès que l'avion décolle. Les nuits d'hôtel sont également des services périssable. De même, il y a risque de perte lorsque la demande excède l'offre. Si une personne ne peut obtenir une réservation à bord d'un vol, une autre compagnie récupérera la contrat. Dans d'autres situations, les clients peuvent être mis en liste d'attente jusqu'à ce qu'une capacité de production soit suffisante pour satisfaire leur besoin.
En général, les services qui s'adressent à des personnes et des objets physiques sont plus exposés à ces limitations que ceux fondés sur l'information.

4.6. Lorsque les personnes deviennent une part du produit

Dans plusieurs cas de processus de traitement des personnes, les clients rencontrent beaucoup d'employés et interagissent avec eux pendant un temps donné. Ils sont aussi amenés à rencontrer autant de clients que l'entreprise de services peut en servir simultanément. Tous ces lieux de services s'offrent à plusieurs clients simultanément. Lorsque d'autres personnes deviennent parties de cette expérience de service, leur attitude, leur comportement et leur apparence peuvent la modifier en l'améliorant ou en la détériorant. C'est l'une des raisons essentielles qui fait que le marketing des services impose une politique de segmentation pertinente, et ce, en raison de la grande concomitance de clientèles dans les lieux de services.

5. Le marketing doit être intégré aux autres fonctions

5.1. Le marketing mix des services

Dans les services, le marketing mix des services contient 7 éléments qui représentent un jeu de variables décisionnelles interconnectées auxquelles sont confrontés les responsables des entreprises de services , soit les « 8P » :

- Le service : Il faut identifier et sélectionner les caractéristiques du service de base (produit ou service) et le package de services supplémentaires associés, en référence aux bénéfices attendus par les clients et au positionnement du produit/service de la concurrence. => prêter attention à tous les aspects des performances du service afin de créer de la valeur pour les clients.
- Le lieu et le temps : La livraison des éléments du service aux clients implique des décisions aussi bien en termes de lieu et de temps d'exécution, que de méthode et de moyens employés. La rapidité d'exécution et la commodité du lieu et du moment de livraison pour le client deviennent alors clés dans le design de l'offre.
- La promotion et la formation : Aucun programme marketing ne peut réussir sans communication efficace. Cet élément remplit 3 rôles essentiels :
  - Fournir les informations et les conseils nécessaires aux clients ;
  - Convaincre les clients potentiels des avantages du service ;
  - Encourager à acheter au bon moment.

  Les activités de promotion peuvent influencer le choix de la marque, quand aux offres commerciales, elles peuvent être utilisées pour inciter les clients à acheter.
- Le prix et les autres coûts des services : Cet élément regroupe gestion des coûts induits par les clients lors de l'obtention des bénéfices du service offert. On recherche la minimisation des coûts associés lors de l'acte d'achat et de l'utilisation du service.

- L'environnement physique : L'apparence des immeubles, du paysage, des véhicules, des ameublements, des équipements, du personnel, des documentations et autres imprimés, et tout autre élément visible donnent aux clients des indications sur le niveau de la qualité du service rendu. À défaut de pouvoir se renseigner après de la qualité et le niveau de performance des services rendus par un prestataire, le client construit ses attentes et ses perceptions sur l'ensemble des éléments matériels auxquels il a accès. D'où la nécessité de porter le plus grand intérêt aux supports physiques à disposition ou non des clients.
- Le processus : Délivrer un service nécessite l'établissement de processus dédiés, d'interfaces ergonomes, spécialisés et souvent standardisés pour une très grande part. Mal définis, lents et inefficaces dans leur mise en place, ils ennuient les clients et rendent difficile la réalisation de leur travail, ce qui entraîne inéluctablement une baisse de la productivité de l'entreprise et un accroissement des échecs de mise à disposition effective du service.
- Les acteurs : Beaucoup de services se délivrent grâce au recours et à la compétence d'un personnel en contact : le médecin, le coiffeur, l'enseignant, etc. La nature, l'intensité, le ton, la voix, la gestuelle et l'attitude du personnel en contact influencent fortement la perception des clients et conditionnent la qualité du service rendu, quelle qu'en soit l'issue. Ainsi, une société de services qui délivre des prestations par le biais d'un personnel en contact doit déployer des efforts considérables en recrutement, formation et motivation des employés sous peine d'être boudée par ses clients en raison de la faible performance et attractivité du personnel. C'est le problème principal des entreprises de services d'aujourd'hui.
- La productivité et la qualité : productivité et la qualité doivent travailler main dans la main. l'amélioration de la productivité est la solution pour réduire les coûts. améliorer et maintenir la qualité est essentiel pour la construction de la satisfaction et la fidélité des clients. Idéalement, les stratégies devraient être recherchées pour améliorer la productivité et la qualité en même temps - la technologie est souvent la clé.

5.2. Liens entre gestion du client, des opérations et des ressources humaines

Les « 8P » ne peuvent fonctionner s'ils sont isolés des autres fonctions de l'entreprises. Les entreprises de services doivent comprendre les implications de ces 8 composants du management des services, comme décrits précédemment, pour être à même de développer des stratégies efficaces qui améliorent leurs chances de réussir.

5.3. Offre de services versus service client et service après-vente

Dans cet ouvrage nous faisons la disctinction entre le marketing des services, où le service est le « produit » en lui-même, et le marketing (des produits) via les services. Dans ce dernier cas, une entreprise de production peut établir sa stratégie marketing en ajoutant des services supplémentaire au produit, mais ce produit reste un produit physique et donc, pas un service.

5.4. La création de valeur

En interne, les entreprises créent de la valeur en proposant les services qu'attendent les clients (pour générer un réachat et donc de la fidélité) à un prix raisonnable (flux financiers couvrant les coûts engendrés par la « production » et la distribution du service). Ainsi, les entreprises reçoivent de la valeur de la part de leurs clients, d'abord sous forme d'argent et ensuite par l'utilisation des services en question.
En tant que client, vous-même prenez la décision ou non d'investir du temps, de l'argent et des efforts pour obtenir un service qui vous promet les avantages spécifiques que vous recherchez. Si vous avez le sentiment d'avoir payé plus que nécessaire ou obtenu moins de bénéfices que

ceux espérés ou que vous avez été traité de façon incorrecte lors de la livraison du service, la valeur reçue sera diminuée.
Toute entreprise qui recherche une relation durable avec ses clients mais aussi ses employés ne peut se permettre de mal les traiter. Pour cette raison, les entreprises ont besoin d'un cadre juridique et de valeurs morales partagées par tous les collaborateurs, si possible sans exception, et surtout par ceux qui sont en contact avec les clients.

6. Le succès des services nécessite d'être attentif aux clients et à la concurrence

Les profits des entreprises peuvent probablement être améliorés sur le court terme par un effort vigoureux de réduction des dépenses, mais sur le long terme, il ne peut y avoir de création de valeur pour les actionnaires sans que, préalablement, il y ait eu création de valeur pour les clients. Le marketing est la seule fonction de management dans l'entreprise qui soit dédiée à la génération de revenus.
Conserver les clients intéressants dans une économie très concurrentielle exige la compréhension de la manière dont les relations clients sont créées et alimentées. Historiquement, beaucoup d'entreprises de services étaient orientées vers les transactions (la vente) plutôt que vers la relation (le réachat et le choix délibéré du client d'un seul prestataire précis).
Aujourd'hui, l'accent est davantage porté sur le développement de stratégies marketing relationnelles qui améliorent la satisfaction afin de construire sur de la durée, la fidélité des clients. Pour cela, les entreprises de services doivent développer une connaissance du client fondée sur la qualité de service et s'assurer que chaque collaborateur au sein de l'entreprise comprend son rôle et mesure sa contribution à la satisfaction des attentes des clients.
Les gagnants sur des marchés très concurrentiels de services progressent par la révision constante de leurs pratiques managériales, la recherche de voies innovantes pour mieux servir les clients, et en particulier, l'utilisation intelligente des nouvelles technologies.

Conclusion :

Pourquoi étudier les services ? Parce que les économies modernes sont dirigées par les activités de services. Les services sont responsables de la création d'une quantité substantielle de nouveaux emplois à travers le monde, aussi bien qualifiés que peu qualifiés. Ils incluent une variété importante d'activités, y compris le secteur public et les organisations à but non lucratif. Tout ceci représente plus de la moitié de l'économie dans la plupart des pays développés et plus des deux tiers dans les pays à économie très développée.
Comme nous venons de le voir dans ce chapitre, les entreprises de services diffèrent des entreprises de production par plusieurs aspects importants et nécessitent une approche distincte du marketing et des autres fonctions de management. En conséquences, les responsables qui souhaitent voir réussir leur entreprise ne peuvent continuer à dépendre seulement des outils et concerpts développés dans et pour le secteur industriel. Plutôt que de se focaliser sur la frontière qui distingue les biens des services, il est plus utile et pertinent d'identifier les différentes catégories de services et d'étudier les défis que le marketing, les opérations et les ressources humaines relèvent dans chacun de ces groupes.
Le schéma des quatres types présentés dans ce chapitre se concentre sur les implications clients (coupe de cheveux et transport de passagers), alors que d'autres demandent le contact avec « l'esprit » des gens (formation et divertissement). Ils peuvent prendre en compte des objets physiques (nettoyage et libraison), tandis que d'autres gèrent l'information (comptabilité et assurance). Les processus opérationnels qui sont à la base de la création et de la livraison de tout service ont un impact majeur sur les stratégies marketing et les ressources humaines.
L'ensemble des outils stratégiques disponibles pour les marketeurs de services est plus riche que pour les produits manufacturés. En plus, des décisions à prendre sur les éléments du service, de son prix, de sa localisation, du temps requis pour délivrer le service et de stratégie promotionnelle, les marketeurs des activités de services se trouvent confrontés à des difficultés

dans la livraison du service en raison de l'importance de l'environnement physique qui abrite le processus de fabrication. Nous pouvons les décrire comme les 7P du marketing des services. Les managers employant ces outils doivent avoir à l'esprit l'importance du choix de leurs clients et que le succès nécessite une focalisation permanente sur la satisfaction et la fidélité du client.

Services Marketing : Résumés livre

Première partie :

Chapitre 2 : *Les comportements du client dans les interactions de services*

S'intéresser au comportement du consommateur dans les interactions de services requiert une parfaite connaissance des différentes formes d'interactions possibles avec le client et des attitudes que le client développe vis-à-vis de chacune d'elles. Cela nécessite également de connaître les freins, rétissences mais aussi « l'engouement » dont le client fait preuve à chaque étape de la « production » et de la consommation du service, pour qu'*in fine*, il soit satisfait et choisisse de réitérer l'expérience (déclencher le réachat et donc la fidélité).

1. L'interaction des clients avec un service :

Un client participe à la production d'un bien, sauf lorsque ce dernier est conçu sur mesure. L'une des caractéristiques essentielles entre un produit et un service est justement qu'il ne peut y avoir de « création/distribution » de services sans interaction directe et participation active du client au système de fabrication.

1.1 Décrire l'implication des clients grâce aux logigrammes

Le logigramme permet une meilleure visualisation mais aussi le repérage systématique des points de rencontre client/prestataire de service (en *back* et *front office*) ainsi que les actions qui doivent être menées à la fois par le client et le préstataire pour délivrer le service.
D'autre part, cette approche permet de différencier le niveau de participation du client avec la société de services dans chacune des 4 catégories décrites dans le chapitre 1 – processus de traitement des personnes, de traitement des biens, de stimulation mentale et d'information. Les deux premiers impliques des processus physiques, tandis que les deux autres services impliquent des actions intangibles et un rôle plutôt passif pour le client.

1.2 L'importance des logigrammes

Les marketeurs trouvent les logigrammes particulièrement profitables pour identifier et définir le(s) moment(s) où le client utilise le service principal, ainsi que pour repérer les services supplémentaires qui composent le service.
Tous les dirigeants des entreprises de services fortement impliqués dans une démarche marketing des services s'accordent à dire qu'il est difficile d'améliorer la qualité et la productivité d'un service sans une compréhension globale de l'implication du client. Une entreprise peut améiorer la perception de la qualité de son service en corrigeant les processus, en éliminant le temps perdu ainsi que les étapes inutiles pour gagner du temps.
Idéalement, les entreprises de services doivent fournir la meilleure qualité possible à chaque étape de l'interaction avec le client. Pourtant, de nombreuses performances sont illogiques et difficiles à expliquer.

2. Les 3 phases du processus de décision d'achat

2.1 Le préachat

a. **La décision d'acheter et d'utiliser un service** : Les besoins et les attentes individuels sont ici très importants en raison de leur influence sur les offres que les clients évaluent. Plus ou moins long selon les risques et donc la recherche d'informations pour évaluer les différentes offres.

b. **Prise de décision** : Après avoir identifié le potentiel d'un fournisseur et pesé le pour et le contre de chacunes de ces options.

2.2 La rencontre de service

a. **Commande ou réservation du service choisi** : Les contacts peuvent se faire sous forme d'échanges entre le client et l'employé ou par le biais de machines ou d'ordinateur. Tout dépends si c'est un « high ou low contact ».
b. **Délivrance du service**

2.3 L'étape post-achat

a. **Evaluation de la qualité du service et satisfaction/insatisfaction du client à son égard** : Les consommateurs évaluent la qualité du service en comparant ce qu'ils attendaient avec ce qu'ils ont reçu. Ils seront satisfait si le rapport qualité/prix est raisonnable et si d'autres facteurs personnels sont positifs.
b. **Intentions futures du client** : Si l'expérience répond à leurs attentes, ils renouvelleront probablement leurs achat et deviendront des clients fidèles. À l'inverse, si l'expérience ne répond par à leurs attentes, ils se plaindront de la mauvaise qualité du service et risqueront de changer de fournisseur de services.

3. La phase de préachat

3.1 La recherche de solutions et d'alternatives

Lorsque les populations ont largement satisfait la majorité de leurs besoins en biens matériels, elles s'intéressent dès lors à des dépenses plus ludiques telles que prendre des vacances, faire du sport, aller au restaurant, se divertir, thésauriser, etc., dépenses qui constituent une place très importante dans l'impartition budgétaire. De ce fait, les consommateurs sont de plus en plus à la recherche « d'expériences mémorables et non des gadgets ». Ces changements de comportement et d'attitude offrent l'occasion aux entreprises de services de s'adapter en proposant de nouvelles offres attractives, innovantes et différenciatrices.

3.2 La difficulté d'évaluer le service

Les attentes des clients pour un service de qualité varient :
- d'un secteur à un autre (comptable vs vétérinaire)
- en fonction du positionnement des fournisseurs de services au sein du même secteur (vol long courrier vs court trajet)
- selon les critères personnels antérieurs à la recontre de service. (bouche à oreille, informations ou les efforts marketing de l'entreprise)

Ainsi, les attentes varient au fil du temps, en fonction de facteurs contrôlés par le fournisseur (publicité, prix, nouvelles technologies, innovation), de tendances sociales, des associations de consommateurs et de l'accès croissant à l'information grâce aux médias et à Internet.

Les performances du service, surtout celles qui ont peu d'éléments tangible, peuvent être difficile à évaluer, avant et même après l'acte d'achat et de consommation du service, d'où le risque de devoir constater, post-achat une situation et un état de satisfaction décevant. Dans le domaine des services, si un bien physique acheté est détérioré (re-nettoyage de vêtement mal lavés, cours mal enseigné, pièce de théâtre mal jouée) il y aura automatiquement une altération de l'état du client (service à la personne) ou l'état du bien et cela n'est guère concevable !

3.3 Les attributs qui facilitent l'évaluation du service

En raison de leur immatérialité, les services sont plus difficiles à évaluer que les produits. Pour contourner cette difficulté, les marketeurs doivent connaître les facteurs / attributs qui facilitent leur évaluation par les client. Les attributs liés aux services peuvent être divisés en plusieurs catégories :

- **Les attributs d'examen :** Les biens matériels (vêtements, voitures, etc.) ont tendance à mettre l'accent sur les attributs qui permettent aux consommateurs d'évaluer un produit avant de se le procurer (le style, la couleur, la texture, le goût, le son, etc..). Ces attributs tangibles aident les consommateur à mesurer ce qu'ils auront en contrepartie de leur argent, ainsi qu'à réduire le sentiment d'incertitude ou de risque lié à l'achat. => Nous comprenons ici que l'examen des services n'est guère possible en raison de leur immatérialité. Le client doit donc « attendre » les attributs liés à l'expérience de service.
- **Les attributs d'expérience :** Lorsque les attributs ne peuvent pas être évalués avant l'achat, les clients doivent alors expérimenter, « consommer » l'ensemble des activité/expériences de services (voyages, concerts, rencontre sportives, restauration, etc..).
- **Les attributs de croyance :** Les caractéristiques que les consommateurs ont du mal à évaluer même après leur achat/consommation s'appellent les attributs de croyance, car le client est contraint de penser que certains avantages ont été livrés, même s'ils sont difficiles à indentifier. En effet, les clients n'ont pas l'expertise de leur prestataire pour réellement mesurer et évaluer si le travail a été bien fait (ex : les médecins, consultant). Le client se réfère donc à sa confiance dans la profession et/ou au personnel en contact qui a effectué l'acte.

3.4 L'intangibilité du service augmente le risque perçu

L'augmentation du risque perçu est surtout valable pour des services qui sont fondés sur une expérience importante et sur une conviction forte, rendant difficile leur évaluation avant l'achat et la consommation. Les nouveaux utilisateurs risquent de ressentir plus fortement cette incertitude. De plus, plus la perception du risque est grande, plus la probabilité d'être victime d'une mauvaise prestation est grande.

Quelques types de risques :

- **Fonctionnel :** (résultat non satisfaisant) Exemples : formations, carte de crédit, pressing.
- **Financier :** (coûts non prévus, perte d'argent) Exemples : investissement, vacances, devis de réparation de la voiture + cher…
- **Temporel :** (temps perdu, conséquence des délais) Exemples : restaurant, réparation de la salle de bain, coiffeur
- **Physique :** (brutalité ou dommage aux biens) Exemples : pratique ski/snow, coli reçu par la poste, tomber malade
- **Psychologique :** (crainte et émotions) Exemples : crash d'avion, peur d'être stupide dans une situation, diagnostic du médecin
- **Social :** (que pensent et comment réagissent les autres ?) : amis, famille, collègues selon les décisions/choix que l'on prend.
- **Sensoriel :** (impact non souhaité sur les cinq sens) Exemple : sentir le tabac, lit confortable, vue parking ou plage..

Lorsque les clients sont peu familiarisés avec un service, différentes méthodes se présentent à eux pour réduire les risques pendant l'étape de préachat :

- Rechercher l'information à partir de ressources personnelles (familles, amis…) ;
- Se fier à la réputation d'une entreprise ;

- Rechercher des garanties et assurances ;
- Visiter le lieu du service ou essayer certains aspects du service avant de se le procurer ;
- Poser des questions aux employés concernant la concurrence ;
- Utiliser internet pour comparer les différents services disponible.

Les raisons qui sous-tendent que les services comptent une forte proportion d'attributs de croyance et d'expérience sont liées à la nature intangible de leurs performances et à la variabilité des *inputs* et des *outputs* (causes principales des problèmes de contrôle de qualité). Ces caractéristiques posent des problèmes aux marketeurs, les obligeant à trouver des moyens pour rassurer les clients à propos des risques perçus associés à l'achat ainsi qu'à l'utilisation de services dont la performance et la valeur sont difficilement mesurable, même après la consommation.

Réduire le risque perçu :

Pour réduire les craintes des clients et faciliter leur souscription au service, les marketeurs proposent :

- **Un essai gratuit** : Fournisseurs d'accès à Internet
- **La publicité** : Fournisseurs de carte de crédit => mettent en avant les avantages autres que la carte en elle-même pour stimuler l'intérêt du consommateur.
- **De mettre des indices tangibles à propos de leurs services** : Par exemple les médecins, consultants, professeurs, architectes, avocats mettent en avant leur diplômes, certifications et réalisation ou utiliser un logo preneur représentant la taille, la force ou la confiance que les clients pourraient avoir envers l'entreprise.
- **Les sites web** : pour informer d'éventuels clients de leurs services, insister sur leur expertise et même illustrer certaines de leurs réussites.

Contrôler la qualité et sécuriser les clients :

Les produits sont relativement facile à contrôler. Les erreurs peuvent être détectées et corrigées avant que le produit ne soit disponible sur le marché.

Beaucoup de services relatifs à des attributs de croyance ont peu de caractéristiques tangibles et ont souvent recours à l'expertise des professionnels pour pouvoir fournir des services de qualité. Dans ce cas, les fournisseurs doivent avoir une interaction efficace avec le client pour fabriquer un produit satisfaisant. Des problèmes peuvent apparaître lorsque cette interaction ne produit pas un résultat qui répond aux attentes des clients.

3.5 Comprendre les attentes de service du consommateur

Les attentes des consommateurs se décomposent en plusieurs éléments distincts :

- **Le niveau de service attendu et adéquat :**

Le service attendu est la combinaison de ce que les clients estiment pouvoir et devoir recevoir pour satisfaire leurs besoins personnels. Néanmoins, la plupart sont réalistes et comprennent que les entreprises ne peuvent pas toujours fournir le niveau exact de service attendu. Ils ont ainsi un seuil de niveau d'attente, appelé *service attendu* ou *adéquat*, qui est défini comme le niveau de service minimum que les clients considèrent comme étant satisfaisant. Ce niveau d'attente peut être déterminé par la performance de service et le niveau de service supposés des autres fournisseurs.

- **Le niveau de service prédit :**

Le niveau de service attendu est connu sous le nom de *service prédit*, qui influence directement la définition de service adéquat. Plus le niveau de service prédit est élevé, plus celui de service adéquat le sera. Les prédiction du niveau de service peuvent varier en fonction de la situation.

- **La zone de tolérance :**

La nature et les caractéristiques du service rendent leur livraison très différente d'un employé à l'autre au sein d'une même entreprise et même pour un employé d'un jour à un autre. L'ampleur de la variation acceptable par les clients s'appelle la *zone de tolérance*. Une performance au-dessous du niveau de service adéquat sera cause d'insatisfaction, au-dessus du niveau de service attendu, elle comblera les clients. La zone de tolérance est celle à l'intérieur de laquelle les clients ne prêtent pas attention à la performance du service. Lorsque le service se situe à l'extérieur, les clients réagissent soit positivement soit négativement.

La zone de tolérance peut être plus ou moins large selon les clients, en fonction de facteurs tels que la concurrence, le prix ou l'importance de certains attributs du service. Ces facteurs affectent le plus souvent les niveaux de service adéquats, tandis que les niveaux de service attendus peuvent augmenter très lentement en fonction de l'accumulation d'expériences des clients.

4. La rencontre de service

4.1 Le moment de vérité

Richard Normann : « Nous pouvons dire que la qualité est perçue lors du moment de vérité, lorsque le fournisseur de services et le client se *confrontent dans l'arène*. A ce moment précis, ils sont livrés à eux-même… ce sont les connaissances, la motivation et les pratiques utilisées par le représentant de l'entreprise, ainsi que les attentes et l'attitude du client qui, ensemble, créeront le processus de livraison du service. »

4.2 Services « high contact » et service « low contact »

- **Les services « high contact » :** Se sont plutôt ceux pour lesquels les clients se rendent dans les locaux de l'entreprise et qui nécessitent l'expertise d'un personnel en contact qualifié sans lequel le service ne peut être délivré. Les clients prennent part activement au développement du service. Les banques avec guichets, le commerce de détail et la formation sont des exemples de services qui, traditionnellement high contact, sont devenus low contact.

- **Les services « low contact » :** Inversement, ils impliquent très peu de contacts physiques entre client et fournisseur. Il peut s'agir de services délivrés en interaction avec les clients mais dont l'expertise du personnel en contact est faible ainsi que le temps de présence du client sur le lieu du service. Les services low contact se déroulent aussi à distance grâce notamment, à l'électronique. Le multicanal, l'accès à l'information, l'augmentation de l'éducation des clients, la baisse du prix des équipements électroniques et informatiques ainsi que les objectifs de rentabilité des firmes de services constituent autant de facteurs favorisant l'émergence d'une société de services fortement basée sur de l'interaction à distance et donc encline à une mutation *low contact*, si elle n'est pas généralisée, en tout état de cause, fortement diffuse.

4.3 Le système de fabrication du service : la servuction

Le système qui opérationnalise la « fabrication » / la livraison/la consommation du service par le client est un système composé d'inputs (les entrants nécessaire à la fabrication du service) et d'output (le résultat issu de la combinaison de ces outputs, dans le cas précis, le service). Ce système est composé de 3 éléments étroitement et intrinsèquement liés :

- Les opérations de services abritent les *inputs* sont traités et les éléments du service sont créés.
- La livraison du service, opérations d'assemblage final et livraison du service au client.
- Le marketing du service qui englobe tous les points de contact avec les clients que sont : la publicité, la facturation et les études de marchés.

Les différents composants du système :

Certaines parties de ce système sont visibles par les clients, d'autres non. Certains auteurs utilisent les termes de *front office* et de *back office* pour faire référence aux parties visibles et invisibles de l'opération. D'autres parlent de *front stage* (la scène) et de *back stage* (les coulisses), en évoquant l'analogie avec le théâtre pour souligner le fait que le service est une performance. Cette analogie, parfois appelée dramaturgie, est plaisante et nous l'utiliserons tout au long de ce livre.

Les opérations de « fabrication » du service :

Comme au théâtre, les éléments visibles des opérations de services peuvent être divisés en deux groupes :

- ceux qui sont liés aux acteurs (ou le personnel du service)
- ceux qui sont liés au lieu de la pièce (les locaux, l'équipement et autes éléments tangibles)

ce qui se déroule en arrière-plan a peu d'importance aux yeux des clients, qui évaluent la production en fonction des éléments qu'ils rencontrent pendant la livraison de service. Evidemment, si le personnel en coulisses et les systèmes annexes qui supportent la prestation (ex : facturation, services achat et comptabilité) n'ont pas le rendement prévu, cela agit sur la qualité de la scène (*front stage*) et les clients le remarqueront. Cela peut être le cas d'un restaurant n'offrant plus de plat du jour ou d'un hôtel qui fournit une facture inadéquate au client.

La part des opérations de services visibles par le consommateur varie fortement en fonction du niveau de contact avec le client. High contact => composante visible du système d'opérations y est plus importante que dans les services low contact => la majorité du système d'opérations de services se réduit à un back stage éloigné du lieu de service.

La livraison du service :

Il faut entendre par livraison du service : où, quand et comment le service est délivré au consommateur. Ce sous-système inclut non seulement les éléments visibles (équipement, bâtiments, personnel) mais aussi, dans certains cas, l'intéraction avec d'autres clients.

En plus de la livraison de service, d'autres éléments entrent en jeu pour les clients dans la perception globale d'une entreprise de services. Ils prennent en compte les efforts de communication, la publicité, les appels téléphoniques, les courriers, les factures, l'interaction éventuelle avec les employés ou les locaux, les articles dans la presse, le bouche-à-oreille et enfin, la participation à des études de marchés.

En règle générale, la responsabilité de gérer les systèmes de livraison de service incombe aux directeurs des opérations. Le marketing doit cependant être impliqué, afin de savoir comment les clients réagissent pendant la livraison de service, et s'assurer que le système est conforme à leurs besoins et à leurs intérêts.

4.4 Le marketing des services « low contact » et « high contact »

- Marketing des services high contact

De façon générale, les parties visibles du service constituent le système de marketing du service. Ils représentent tous les moyens mis à la disposition du client pour rencontrer, comprendre et apprendre de l'entreprise de services. L'incohérence entre différents éléments peut affaiblir la crédibilité d'une entreprise.

- Marketing des services low contact

Comme le nom l'indique, dans ce cas de figure, clients et personnel en contact n'ont aucune interaction directe, ou, si c'est le cas (comme la restauration rapide), elle est succincte, courte dans le temps et très ténue. Le client peut avoir des contacts additionnels de type courrier, e-mail.

4.5 Le théâtre comme métaphore de la livraison de service : une approche intégrative

Considérations théâtrales pour différents types de services :

Catégorie de processus de service	Niveau de contact	Implication dramatiques
Processus de traitement des personnes	High contact	Puisque les acteurs et l'auditoire sont proches, le lieu et les perforamnces sur scène jouent sur la perception de qualité de service du client. Les aspects théâtraux importants sont : le décor et l'ambiance, l'apparence et le comportement des acteurs, les accessoires, les costumes et les scripts. D'autres membres de l'auditoire (les clients) peuvent influencer les uns les autres en termes de perception de qualité.
Processus de stimulation mentale	High contact Low contact	Si les acteurs et l'auditoire sont physiquement proches, beaucoup d'implications existent pour les services à processus de traitement des personnes. Si la performance est effectuée à distance, les membres de l'auditoire ne ressentent pas d'intéraction entre eux. Les apparences des acteurs et du lieu sont moins importantes. Les scripts peuvent toujours être utiles pour s'assurer que les acteurs et l'auditoire jouent leurs rôles correctement.
Processus de traitement des biens	Medium contact Low contact	La performance peut se passer soit dans les locaux de l'entreprise, soit chez le membre de l'auditoire. Le contact entre les acteurs et l'auditoire peut être limité au début et à la fin de la prestation de service. (A ces différents points de contact, les éléments décrits ci-dessus pour les services à processus de traitement des personnes rentrent en ligne de compte mais à un niveau moins élevé). Dans certaines situations (service de jardinage, de nettoyage), la performance de service se déroule sans que l'auditoire soit présent. Les résultats de ces services sont habituellement tangibles et peuvent être utilisés comme indice pour juger de la qualité du service.
Processus d'information	Low contact	Il y a peu de contact entre les acteurs et les membres de l'auditoire. L'acte et le receveur sont intangibles et la performance se déroule en général sans que le client soit présent. A cause de ces facteurs, seuls les résultats peuvent être évalués, pas le processus ; néanmoins, même les clients peuvent avoir du mal à évaluer le résultat.

Les rôles :

Définition : « une série de comportements appris à travers l'expérience et la communication, de façon à être exécutés par un individu dans une certaine interaction, afin d'obtenir une efficacité maximale dans l'accomplissement d'objectifs ». Les rôles ont aussi été définis comme « des combinaisons d'indices sociaux, ou des atentes de la société guidant les comportements dans un contexte bien particulier ».

Le personnel en contact doit se comporter et interagir en fonction des attentes des clients et des caractéristiques spécifiques. Le client doit, quand à lui, réagir et suivre les règles que suggère le personnel en contact, à défaut de quoi une situation de conflit peut naître en raison du comportement dissident du client : il empêche le personnel en contact de faire son travail en n'exécutant pas les rôles et actions qu'il doit dispenser pendant l'interaction.

Lorsque les employés d'une entreprise de services portent des vêtements spécifiques, ils se distinguent des employés en fonction dans d'autres entreprises, mais aussi des clients présents sur le lieu de service. Ainsi, le « design des uniformes peut être interprété comme étant une forme de packaging ou d'une image de marque ». Beaucoup d'employés de *front stage* doivent se plier aux règles vestimentaires et aux standards de propreté (ne pas avoir de barbe, etc.).

Les scripts :

À l'instar du scénario d'un film, le script d'un service spécifie les séquences et les modalités de l'interaction que le personnel en contact et le client doivent suivre pour donner une issue au service. Les employés ont généralement reçu une formation spécifique tandis que les clients apprennent leur script avec l'expérience et al répétition des interactions. En quelque sorte, n'étant pas en possession de son « script », il improvise. Plus le client est fidèle à une firme de services, plus il aura une bonne connaissance du script, plus il sera efficace et plus il sera satisfait. Toute déviation du script handicape le personnel en contact mais aussi le client et est source de non-satisfaction, voire de conflits.

Certains clients refusent de changer de prestataire pour ne pas avoir à réapprendre un script nouveau qui leur demandera du temps et de l'énergie.

Si une entreprise décide de modifier ses scripts, par exemple, en utilisant une technologie (passer d'un service high contact à un service low contact), le personnel et les clients doivent être formés à cette nouvelle approche ; la firme de services doit également montrer les avantages que ce changement procure au personnel mais aussi aux clients.

Tous les services n'impliquent pas que les performances soient régies par un script hautement structuré. Pour les services fortement adaptés au clients (médecins, formateurs, coiffeurs), le script de service est flexible et peut même varier en fonction de la situation et du client.

Un logigramme peut fournir la base du développement d'un script bien conçu qui donne une description complète des événements à respecter pendant l'intéraction de services en incluant les rôles joués par les clients et par le personnel aux différents moments du processus.

En fonction de la nature du travail, on peut imposer aux employés d'apprendre des textes, allant d'une annonce en plusieurs langues jusqu'à un « bla-bla » de vente (rappelez-vous du dernier télémarketeur qui vous a appelé !) ou même une prononciation disctincte de « Passez une bonne journée ! ». Tout comme au théâtre, les entreprises utilisent souvent des scripts pour définir le comportement des acteurs et leur discours. Le contact visuel, les sourires et le serrage de mains peuvent être également imposés, accompagnés d'une salutation verbale. D'autres règles de conduite peuvent être l'interdiction de fumer, de manger, de boire ou de mâcher un chewing-gum pendant le service ou de passer des appels téléphoniques personnels pendant le service.

4.6 L'entreprise de services : une école de « théâtre »

Même si les fournisseurs de services essaient de créer un niveau idéal de participation des clients, ce sont *in fine* les actions des clients qui en déterminent le niveau réel. Ainsi, les entreprises de services doivent enseigner à leurs clients les rôles à jouer afin d'optimiser les niveaux de participation lors de la production et la consommation du service.

Plus les clients sont supposés effectuer des tâches, plus leurs besoins d'information sur la manière de procéder pour obtenir de meilleurs résultats est nécessaire. La formation requise peut être fournie de différentes manières. (brochures, notices d'instruction, téléphone à côté des bornes en cas d'incompréhension des indications affichées à l'écran ou encore la plublicité). Dans de nombreuses entreprises, les clients sollicitent les employés pour obtenir un avis ou de l'aide. Ils sont frustrés lorsque leur demande n'est pas satisfaite. Les fournisseurs de services, allant des vendeurs et des chargés de clientèle aux hôtesses et infirmières, doivent être formés à former les clients.

Au fil de leurs recherches d'alternatives technologiques pour la création et la livraison de service, les entreprises de services découvrent qu'un grand nombre de clients ne sont pas également réceptifs aux nouvelles technologies.

5. L'étape post-achat

5.1 Confirmation, « disconfirmation » des attentes

Les termes « qualité » et « satifaction » sont parfois confondus. Pourtant, certains chercheurs pensent que la qualité perçue d'un service n'est qu'une composante de la satisfaction, reflétant aussi le rapport qualité/prix et les facteurs personnels et situationnels.

La satisfaction peut être définie comme un jugement à la suite d'un achat ou d'une série d'intéractions entre le service/produit et le consommateur. Ceci signifie que les clients ont certains « standards » de services en tête (leurs attentes) avant de les consommer, observent la performance et la comparent à ces « standards/normes », puis formulent des jugements de satisfaction en fonction du résultat de leur comparaison. Le jugement qui en résulte s'appelle la « disconfirmation » : *négative* si le service est plus mauvais qu'attendu, *positive* s'il est meilleur, et tout simplement la confirmation s'il est tel que prévu. Lorsqu'il y a disconfirmation positive, née d'un certain plaisir associé à un élément de surprise, les clients ont toutes les chances d'être ravis.

Le client pleinement satisfait :

Une étude suggère que le plaisir est régi par trois composants : une performance inhabituellement élevée, une émotion (surprise, excitation) et une imporession positive (plaisir, joie). La satisfaction est une combinaison d'attentes de disconfirmation positive (mieux que prévu) et d'impression positive. Cependant, une fois que les clients ont été enchantés, leurs attentes augmentent. Ils seraient insatisfaits si le niveau de service revenait au niveau antérieur et cela rendrait leur contentement plus difficile à atteindre dans le futur. Ainsi, pour satisfaire le client, une concentration toute particulière est nécessaire sur ce qui en reste inconnu ou inatendu.

Satisfaction du client et performance de l'entreprise :

Les chercheurs de l'université du Michigan ont trouvé qu'en moyenne, pour une augmentation de 1% de la satisfaction de la clientèle, le retour sur investissement (ROI) d'une entreprise augmentait de 2.37%.

Les clients ont souvent une connaissance précise de ce qui va et de ce qui ne va pas dans le processus de fabrication du service. Trop souvent, les responsables des firmes de services omettent que la personne qui connaît le mieux l'entreprise est le client. En effet, c'est la seule personne à expérimenter/utiliser l'intégralité de l'offre de service et de ses processus. Le personnel en contact n'expérimentant que son poste de travail, les dirigeants restant bien

souvent dans leurs bureaux et/ou siègle social, boudant quelque peu le réseau où finalement tout se passe.

Pour palier ce phénomène très connu dans les services, certaines entreprises de services mettent en place des programmes qui sont de véritables pistes du client. C'est le cas du groupe Accor qui impose à l'ensemble de ses hôtels, toutes enseignes confondues, d'interchanger les rôles pendant une période donnée. Ainsi, la gouvernante devient un client le temps d'une nuit pour expérimenter le service qu'elle rend aux clients. La réceptionniste devient serveuse en salle et inversement.

Ce type de programme permet : de mieux comprendre les tâches de chacun, de diffuser une responsabilité collective de la satisfaction du client, de repérer les dysfonctionnements des différentes servuctions qui opérationnalisent l'ensemble de l'offre de service, et, *in fine*, de servir la performance globale de l'entreprise.

Donner du *feedback* durant la relation du service :

Il n'est pas toujours facile de réaliser des enquêtes formelles avec des questionnaires lorsqu'une transaction est en train de se réaliser. Pour mieux connaître le comportement qu'adopte le client au sein du système de fabrication du service, les responsables peuvent entraîner et former leurs employés à être plus observateurs sur le lieu de service. Il a été ainsi démontré que si un aspect particulier du service incommode les clients en permanence, peu d'actions sont conduites dans ce sens.

6. Conclusion

Les services couvrent un large spectre d'opération *high contact* et *low contact* qui reflètent les catégories de services et la nature du processus utilisé pour le créer et le livrer. L'utilisation de logigrammes nous aide à comprendre la nature de l'implication du client, ses points de contact dans l'ensemble du système de fabrication du service et les actions à mener aussi bien en *front office* et en *back office* pour délivrer le service.

Dans tous les types de services, les compréhension et la gestion des interactions de services entre les clients et le personnel sont indispensables et sont à la base du marketing des services. Cela permet de satisfaire les clients et de construire une relation durable entre clients/prestataire de services. Améliorer la compréhension de la manière dont les clients évaluent, choisissent et utilisent les services, est primordial dans les stratégies de création et de livraison de services. Cela a aussi des effets sur le choix du processus de service, l'organisation et la présentation des réalités physiques qui constituent l'offre et l'utilisation de la communication marketing, au moins dans un but éducatif. Plusieurs des caractéristiques distinctives des services (notamment l'intangibilité et les problèmes de contrôle de qualité) amènent les clients à adopter des procédures d'évaluation qui différent de celles utilisées pour évaluer des bien physiques.

Le service peut être divisé en trois systèmes qui se recoupent. Le système opérationnel comprend le personnel, les locaux et l'équipement nécessaires au bon fonctionnement et à la création du service. La seule partie de ce système que le client peut apercevoir s'appelle *front stage* (la scène). Le système de livraison incorpore les éléments visibles et les clients eux-même, qui prennent parfois un rôle actif dans la création du service, au lieu de se faire servir passivement. Plus le niveau de contact est élevé, plus nous pouvons appliquer des analogies théâtrales au processus de mise en scène de la livraison de service dans lequel les employés et les clients jouent des rôles et suivent parfois des scripts très précis. Enfin, le système marketing inclut non seulement le système de livraison, qui englobe surtout les éléments de production et de distribution du marketing mix, mais aussi d'autres composants tels que la facturation, les systèmes de paiement, la publicité, les vendeurs et le bouche-à-oreille.

Services Marketing : Résumés livre

Deuxième partie : *Elaborer le modèle de service*

Chapitre 3 : *Développer l'offre globale de services : Service de base et services périphériques*

Dans une entreprise orientée client, les choix de service sont souvent dictés par des facteurs provenant du marché lui-même où les entreprises doivent différencier leurs offres de celles de leurs concurrents.

Une offre de services est généralement constituée d'un service central (service de base) à qui l'on associe d'autres services (services périphériques) qui facilitent l'accès au service de base, lui donnent plus de valeur (mais aussi de la valeur client) et le différencient des concurrents. **Le service central** répond au besoin élémentaire du client (transport vers un lieu précis, se reposer, apprendre, se divertir…). **Les services périphériques** sont ceux qui facilitent et mettent en valeur l'utilisation des services de base (conseil, tout ce qui concerne le bien-être, le confort et l'aisance du client).

Concevoir de nouveaux services est très complexe et impliquant pour l'entreprise. En effet, elle doit penser et concevoir les processus, identifier les personnes impliquées (y compris et surtout les clients) et qualifier les expériences en termes d'input et d'output. Des opérations et des décisions lourdes de conséquences sur les systèmes existants et très coûteuses en raison des changements qu'elles requièrent. Les processus peuvent être présentés à travers de *blueprints* qui ont la particularité de décrire de façon très précise les tâches des employés, celles des clients ainsi que l'ensemble des séquences opérationnelles et ce, à chaque étape du déroulement du service.

1. Créer et planifier les services :

1.1. Les phases clés de la planification du service

a. **Exposé des objectifs** : SWOT
   - *Analyse détaillée du marché et de la concurrence* : (pour tous les marchés sur lesquels l'entreprise est actuellement présente et ceux où elles pense entrer)
   - *Analyse de l'allocation des ressources* : incluant l'inventaire et l'évaluation des ressources actuelles de l'entreprise, la façon dont elles sont réparties.
   - *L'identification des ressources additionnelles nécessaires* : pouvant raisonnablement être obtenues.

b. **Bilan des actifs marketing :**
   - Détaille du portefeuille de clients de l'entreprise (sa taille, ses caractéristiques et sa valeur)
   - Connaissance du marché et des concurrents
   - La ligne de services actuels
   - La réputation de sa marque
   - Ses capacités en termes de marketing opérationnel
   - Sa stratégie de positionnement actuel (chap.7 analyse de positionnement peut être développé pour chaque service que l'entreprise offre à un ou plusieurs marchés cibles, en indiquant les caractéristiques qui distinguent ce service de ceux offert par la concurrence).

c. **Concept marketing :**

- création d'un concept marketing mettant en évidence les avantages offerts aux clients ainsi que le prix que ceux-ci sont prêts à payer en retour. Il doit prendre en compte aussi bien le service de base que les services périphériques (caractéristiques à la fois en termes de niveau de performance et de style, ainsi que le lieu, le moment et la manière dont les clients y auront accès)
- Les coûts liés au services n'incluent pas seulement la dimension financière mais aussi le temps, les efforts intellectuels et physiques ou les sensations négatives pouvant être induites lors de la réception du service.

d. **Concept opérationnel du service :**

Nature des processus mis en œuvre (y compris l'utilisation des technologies de l'information), ainsi que la manière et le moment où les différents actifs opérationnels pourront être déployés. Il faut définir :

- la zone géographique
- l'ordre des opérations,
- l'agencement des locaux,
- les équipements
- les ressources humaines nécessaires.
- Les opportunités d'optimisation de ses propres ressources à travers l'utilisation des intermédiaires voire des clients eux-mêmes.
- Clarifier quelles seront les tâches et les ressources assignées aux opérations de front stage et de back stage.

*Définir les concepts **marketing** et **opérationnels** est nécessairement un processus interactif, car l'un et l'autre doivent être harmonisés pour délivrer une offre de services donné.*

1.2. Le service global (métaservice) => Service de base + périphériques

Le service de base est composé d'un ensemble d'autres services, appelés services complémentaires ou périphériques, qui facilitent l'usage du service de base, ajoutent de la valeur et différencient le service des autres services offerts par des firmes concurrentes.

Aussi bien dans le domaine des services que dans celui des biens, plus la concurrence augmente et plus le secteur arrive à maturité, plus la tendance est de considérer le service de base comme une commodité. Si une entreprise n'est pas en mesure d'offrir un service de base décent, elle ne se maintiendra probablement pas sur le marché. Bien que le service de base soit continuellement amélioré, un avantage compétitif se matérialise par des services périphériques performants.

1.3. Concevoir une offre globale de service

a. **Le service de base :** constitue la raison essentielle pour laquelle le client se rend dans l'entreprise de services. Il s'agit très souvent de l'activité centrale ou du métier principal de la firme de service. En revanche, l'exercice de ce métier ne suffit pas à créer de la différence et à être attractif pour les clients !

b. **Les services périphériques :** Elements organisés autour du service de base pour l'améliorer, lui donner de la valeur, le rendre plus facile d'utilisation et augmenter son intérêt et son attractivité. La diversité des services périphériques joue souvent un rôle dans sa différenciation et son positionnement. Des éléments périphériques ou l'amélioration du niveau de performance peuvent accroître la valeur du service de base et permettre au fournisseur de le faire payer plus cher.

c. **Les processus de livraison :** Livraison du service de base et des services périphériques. Dans son sens le plus large, la conception de l'offre globale de services doit présenter la façon dont les différents composants du service sont livrés au client, le rôle de ce dernier au sein de ces processus, les délais de livraisons, ainsi que des recommandations portant sur le niveau et le style que doit avoir le service pour pouvoir être proposé.

1.4. Organiser le processus de livraison dans le temps

Dans la conception d'un service, un quatrième composant doit être pris en compte : il s'agit de l'ordre probable dans lequel les clients utiliseront chacun des services de base et périphériques, ainsi que le temps que cela leur prendra. Cette information, montrant une bonne compréhension des besoins du clients, de leurs habitudes et de leurs attentes, est nécessaire non seulement pour des raisons marketing, mais aussi pour la planification des opérations, de l'utilisation des équipements et de l'affectation du personnel.

Déterminer combien de temps le client devrait consacrer aux différents éléments du service est un aspect important de la planification du service. Les études montrent que les clients d'un segment donné prévoient de consacrer un temps spécifique pour une activité précise et n'apprécient pas d'être pressés (par ex : 8h de sommeil, 1h30 pour un repas d'affaire, etc.). En revanche, au moment d'effectuer une réservation, un enregistrement, un paiement ou d'attendre sa voiture auprès du service de voituriers, ils souhaitent réduire, voire supprimer le temps consacré à des activités qu'ils perçoivent comme non productives. Ainsi, la rapidité du service est souvent un attribut essentiel du service pour les clients, et sa mise en œuvre nécessite une bonne compréhension des considérations marketing opérationnelles.

2. Identifier et classer les services périphériques :

2.1. Mettre en place et valoriser les services périphériques

Potentiellement, il y a des dizaines de services périphériques, mais chacun d'eux peut être classé dans une des huit rubriques suivantes :

a. **Services facilitants :**
   - Information ;
   - Commande ;
   - Facturation ;
   - Paiement.

b. **Services de soutien :**
   - Conseil
   - Hospitalité
   - Sécurité
   - Exceptions

Ces huit rubriques sont représentées sous forme de pétales entourant le centre d'une fleur, que nous appelons la *fleur des services*. Les rubriques sont placées dans l'ordre dans lequel les clients y sont en général confrontés et en suivant le sens des aiguilles d'une montre.

Dans une entreprise de services bien organisée, les pétales et le cœur sont bien formés et se complètent les uns les autres. Une organisation de service mal gérée peut être comparée à une fleur avec des pétales manquants, fanés ou décolorés. Ainsi, lorsqu'une personne n'est pas satisfait d'un achat en particulier c'est en fait la faut des pétales (périphérique).

Chaque service de base n'est pas forcément entouré par des éléments périphériques issus des huit catégories. Comme nous le verrons, la nature de l'offre centrale (service de base) aide à déterminer quels services périphériques doivent être offerts et lesquels pourraient être ajoutés pour en améliorer la commercialisation et la valeur. En général, les services de traitement des personnes tendent à être accompagnés par plus de services périphériques que les trois autres. Parallèlement, ceux nécessitant un niveau de contact élevé seront accompagnés par plus d'éléments périphériques que les services nécessitant un niveau de contact faible.

L'information : Pour tirer la valeur maximale d'un bien ou d'un service, les clients ont besoin d'informations pertinentes en plus de recevoir des documents matérialisant la commande, la confirmation de réservation, des attestations de paiement et éventuellement des relevés réguliers d'activité.

L'information fournie par une entreprise doit être exacte et pertinente, sous peine de tromper ou contrarier les clients. Ceux qui informent sont les employés, les imprimés, catalogues, manuels d'utilisation, cassettes vidéo, logiciels de démonstration, ordinateurs à écran tactiles, internet (horaires, plan, progression du colis, etc.).

Exemples :

- Direction de l'emplacement du lieu de service
- Horaires
- Prix
- Rappels
- Avertissements
- Conditions de ventes et de service
- Notification de modification
- Documentation
- Résumé de l'activité du compte
- Reçus et factures

La prise de commande : Lorsque les clients sont prêts à acheter, un élément supplémentaire entre alors en jeu : la prise en compte des demandes, les réservations et les commandes. Le processus de commande doit être courtois, rapide et efficace pour que les clients ne perdent pas de temps et ne fassent pas d'efforts inutiles, de quelque nature que ce soit. (Attention aux systèmes sans ticket. Bien que la réservation en ligne engendrent d'énormes économies pour les compagnies, certains clients n'apprécient pas ces processus sans papier…)

Exemples :

Adhésion :

- Membre d'un club
- Abonnement
- Prérequis (crédit, diplôme)

Prise de la commande :

- Sur place
- Par courrier ou téléphone
- Par mail ou par commande online

Réservation :

- Sièges
- Tables
- Chambres
- Location de véhicules ou autres équipements
- Rendez-vous professionnels
- Salons particuliers

La facturation :

La facturation est le dénominateur commun à tous les services. Des factures inexactes, illisibles ou incomplètes, risquent de décevoir les clients jusqu'alors plutôt satisfaits et d'accroître le mécontentement de ceux déjà insatisfaits.

La facturation doit aussi être contrôlée dans le temps, être émise rapidement pour stimuler la rapidité du règlement. L'approche la plus simple consiste peut-être à faire de l'autofacturation, c'est-à-dire que la facturation et le paiement sont combinés en un seul acte.

Dans une grande majeure partie des cas, la facturation est informatisée. Bien que ce procédé améliore la productivité, il peut générer des mécontentements mais aussi des désavantages (contestation d'une facture inexacte).

Les clients détestent que leur facture soit élaborée dans un hôtel, un restaurant, une agence de location de voitures. De nombreux hôtels ainsi que des agences de location ont mis au point des possibilités de paiement express, en prenant à l'avance les détails des cartes de crédit et en envoyant ensuite les documents nécessaires par la poste.

Exemple :

- Relevés périodiques de l'activité du compte
- Facture pour chaque transaction
- Rappel verbal du solde
- Affichage du solde sur ordinateur
- Autofacturation

Le paiement :

Dans la plupart des cas, un paiement implique un acte de la part du client (et un tel acte peut être très lent !). les prélèvements bancaires matérialisés sur un relevé constituent une exception détaillant les charges ayant déjà été déduites du compte client.

Un ensemble de possibilités existe pour faciliter le paiement des factures. Les systèmes de paiement automatique, par exemple, nécessitent que les clients insèrent des pièces, des billets, des jetons ou des cartes dans des automates. Mais leurs pannes peuvent réduire à néant l'objectif principal. Cela signifie qu'une maintenance régulière ainsi qu'une intervention rapide son essentielles. De nombreux paiement sont encore effectués en argent liquide ou par chèques, mais les cartes de crédit prennent de plus en plus d'importance. Les paiements rapides sont essentiels pour les entreprises et les clients. Pour les encourager, certaines envoient périodiquement des lettres de remerciement aux clients qui acquittent leurs factures dans les délais.

Exemple :

Libre-service

- Mettre l'appoint dans la machine
- Machine rendant la monnaie
- Cartes de crédit
- Transfert électronique de fonds
- Chèques

Paiement direct ou à un intermédiaire

- Maniement d'argent
- Maniement des chèques
- Maniement des cartes de crédit
- Rachat de coupons
- Bons de réductions
- Déduction automatique sur les dépôts

Contrôle et vérification

- Système automatique (portique de détection)

- Système de personnel (contrôleurs, surveillants aux portes)

Le conseil

Le conseil implique un dialogue pour sonder les désirs des clients et proposer une solution sur mesure. Il consiste à donner un avis souvent immédiat mais fondé sur une réelle connaissance du service en réponse à la question. Pour être efficace, un conseil doit s'appuyer sur une réelle compréhension de la situation de chaque client.

Exemple :
- Conseil
- Ecoute
- Conseils personnels
- Conseils techniques
- Formation à l'utilisation des services

L'hospitalité :

Les services liés à l'hospitalité devraient, idéalement, refléter le plaisir de rencontrer de nouveaux clients et/ou de retrouver des anciens. Les entreprises bien gérées essaient de s'assurer que leurs employés traitent les clients comme des invités. Courtoisie et considération des besoins s'appliquent lors des rencontres en tête à tête comme lors d'échanges téléphoniques.

La qualité des services d'hospitalité fournis par une entreprise peut augmenter ou réduire la satisfaction engendrée par le service de base. C'est particulièrement vrai pour les services à processus de traitement des personnes, lorsque les clients ne peuvent pas facilement quitter le lieu où le service est livré.

Les problèmes d'accueil viennent souvent de la conception matérielle des espaces où les clients attendent avant de recevoir le service. Une étude a montré par exemple que les bureaux peu accueillants ainsi que le manque de confort des cabinets de chirurgie esthétique peuvent rebuter les clients.

Exemples :
- Salutations
- Nourriture et boissons
- Sanitaires
- Salle d'attente agréable (sièges, magazines…)
- Transport
- Sécurité

La sécurité :

Quand ils viennent sur le lieu de livraison du service, les clients souhaitent certains services de sécurité (comme des parkings sûrs et pratiques pour leurs véhicule). À défaut, ils peuvent renoncer à venir. Aujourd'hui plus qu'hier, la sécurité devient pour les clients un facteur décisif et différenciateur !

Exemple :
Prendre soin de ce qui appartient aux clients
- Garde des enfants
- Garde des animaux
- Parking
- Vigile dans le parking
- Vestiaire
- Coffre-fort

- Local à bagages

Prendre soin des marchandises achetées ou louées

- Emballage
- Transport
- Livraison
- Installation
- Inspection et diagnostic
- Nettoyage
- Maintenance préventive
- Réparation et rénovation
- Mise à niveau

Les exceptions :

Les exceptions engendrent des services périphériques qui sortent du cadre standard d'une livraison normale :

Exemples :

Demandes spéciales avant la livraison du service :

- Besoins des enfants
- Régime diététique
- Besoins médicaux
- Pratique religieuse
- Exception par rapport aux procédures standard

Traitement de communication particulières

- Plaintes
- Compliments
- Suggestions

Résolution de problèmes

- Garantie contre les malfaçons
- Résolution des problèmes d'utilisation du service
- Résolution des problèmes causés par les personnels ou d'autres clients
- Assistance aux clients ayant souffert de problèmes médicaux

Restitution

- Remboursement
- Compensation amiable
- Réparation gratuite des marchandises défectueuses

Il y a de nombreux et différents types d'exceptions :

- Les demandes spéciales : Demande d'un service « extra » du client. Elles sont souvent liées à des besoins personnels exceptionnels : s'occuper des enfants, respecter un régime alimentaire. Ce type de requêtes spéciales est fréquent dans le secteur du tourisme et dans les hôpitaux.
- La résolution des problèmes : Le cas se présente quand le processus normal de livraison échoue en raison d'accidents, de non-respect des délais, etc.
- Le traitement des plaintes, suggestions et compliments : Cette activité nécessite des procédures bien définies. Les clients doivent pouvoir facilement exprimer leur insatisfaction, proposer des améliorations ou faire un compliment. Les fournisseurs de services doivent être capables de recevoir la plainte et d'y apporter une réponse appropriée rapidement pour que le client se sente compris et éprouve un sentiment d'équité.
- La restitution : De nombreux clients s'attendent à recevoir une compensation en cas de déficiences graves. Cette compensation peut prendre la forme de réparation sous garanties, d'accords juridiques, de remboursements, d'offres de services gratuits, etc.

Les responsables doivent garder un œil sur la quantité des demandes exceptionnelles. Trop élevée, cela peut indiquer que les procédures doivent être réévaluées. Une approche flexible des exceptions est en général une bonne idée, car cela reflète une prise en compte scrupuleuse des

besoins des clients. D'un autre côté, trop d'exceptions peuvent compromettre la sécurité, avoir un impact négatif sur les autres clients et provoquer un surcroît de travail pour les employés.

2.2. Les implications managériales

Les huit catégories de services périphériques formant la *fleur des services* fournissent collectivement de nombreuses options pour améliorer le service de base. La plupart des services périphériques représentent (ou devraient représenter) des réponses aux besoins des clients. Un élément auquel on n'a pas suffisamment prêté attention peut affecter la perception de la qualité du service chez le client. Les pétales « information » et « conseil » illustrent l'accent mis dans cet ouvrage sur le besoin de formation et de promotion pour une meilleure communication avec les clients.

Les services à processus de traitement des personnes tendent à être les plus demandeurs en services périphériques.

Les responsables sont confrontés à de nombreuses possibilités dans les types de services périphériques qu'ils doivent offrir, en particulier dans le cadre de l'élaboration d'une politique service et de positionnement. Une étude menée sur des entreprises B to B japonaises, américaines et européennes a montré que la plupart ont simplement ajouté un niveau de service à leur offre initiale sans en connaître la vraie valeur pour les clients. Ainsi, sans cette connaissance, développer des politiques de prix attractives peut être délicat. Il n'y a pas de règles simples sur les prix des services de base et des services périphériques, mais les responsables devraient revoir en permanence leurs politiques de prix et celles de leurs concurrents afin de s'assurer qu'ils sont bien alignés sur le marché et en cohérence avec les besoins des clients.

En conclusion, quels que soient les services périphériques offerts, les éléments de chaque pétale doivent être considérés avec soin pour rencontrer constamment des standards de service définis. Ainsi, la « fleur » aura toujours une apparence régulière et attractive.

3. Planifier et commercialiser les services :

3.1. Les gammes de « produit » et les marques

La plupart des entreprises de services offrent une gamme de « produits » plutôt qu'un seul. Certains sont parfaitement distinct les uns des autres, lorsqu'une entreprise est positionnée sur différents secteurs d'activité.

En France, le groupe Accor propose différentes marques d'hôtellerie sous l'ombrelle de la marque ACCOR. Chaque marque promet un ensemble distinct de bénéfices, destiné à des segments de clientèle différents. Les offres de niveau de service (et donc les prix) varient.
La stratégie d'extension de marque consiste à encourager les clients à utiliser les hôtels placés sous la même marque dans toutes les circonstances. Une étude des comportements de passage d'une marque à une autre de 5'400 clients d'hôtels a montré que les extensions de marques favorisent la captation des clients, mais que cette stratégie a ses limites notamment lorsque le nombre de marques dérivées est de quatre ou plus.

3.2. Valoriser la marque

La marque peut être employée tant au niveau de l'entreprise que du « produit » par chaque service. La marque d'une entreprise bien dirigée n'est pas seulement facilement reconnaissable,

mais elle est aussi porteuse de sens pour les clients : elle représente une relation commerciale spécifique. Certaines entreprises choisissent d'associer leur marque d'entreprise avec des marques de « produits » (souvent décrites comme étant des marques dérivées). Elles véhicules les valeurs de l'entreprise mais aussi tout ou partie de la promesse client. Elles doivent proposer des expériences spécifiques ainsi que des bénéfices associés à un processus de service donné.

La Medill School of Journalism, met l'accent sur le fait que « la promesse de la marque ou la valeur de la proposition n'est pas un slogan, une icône, une couleur ou un élément graphique, bien que tout cela y contribue. C'est, en fait, le cœur et l'âme de la marque… »

Un challenge important pour les marketeurs de services est de maîtriser parfaitement tous les aspects de la marque, d'en être familier et de la construire en cohérence avec chacun des aspects de l'expérience de service du client. Nous pouvons établir un lien entre la notion d'expérience d'un service de marque et la métaphore de la *fleur des services* en mettant l'accent sur le besoin de cohérence dans la couleur et la texture de chaque pétale. Malheureusement, de nombreuses expériences de services demeurent très hasardeuses et donnent le sentiment d'être face à une fleur composée de pétales d'autres fleurs !

4. Développer de nouveaux services :

L'intensité de la concurrence et les attentes des clients augmentent dans presque tous les secteurs d'activité de services. En outre, le succès ne réside pas seulement dans le fait de fournir correctemetn des services existants, mais aussi dans la création de nouveaux services attractifs, différenciateurs et en accord avec l'évolution des habitudes de consommation et des besoins.

4.1. Une hiérarchie des catégories de nouveaux services

Nous avons identifié sept catégories de nouveaux services, allant des innovations majeures aux simples changements de styles :

- *Les innovations majeures de services* : nouveaux services de base encore jamais définis. Ils incluent des caractéristiques et des processus radicalement nouveaux. Exemple : l'introduction par FedEx de la livraison express de colis de nuit dans l'ensemble des Etats-Unis en 1971 ou encore le lancement des services en ligne d'eBay.
- *Les innocations majeures de processus* : utilisation de nouveaux processus pour fournir des services de base déjà existants, de façon nouvelle et avec des bénéfices périphériques.
  Exemples : l'Open University en Grande Bretagne n'a pas de campus permanent, mais dispense ses cours en ligne ou le soir dans des locaux en location. Ses étudiants ont presque tous les avantages d'un diplôme en deux fois moins de temps et pour un prix bien inférieur aux autres universités.
  Ces dernières années, l'expansion d'Internet a entraîné la création de nombreuses nouvelles entreprises de type start-up avec de nouveaux modèles de vente qui excluent l'utilisation de magasins traditionnels mais font gagner du temps aux clients en leur évitant de se déplacer.
- *Les extensions de gammes de services* : ajouts aux différents services déjà existant. La première entreprise sur un marché précis à offrir un service peut être perçue comme innovatrice, les autres seront vues davantage comme suiveuses, agissant souvent de manière défensive. Ces nouveaux services peuvent être destinés à répondre à un plus grand nombre de clients existants, ou à en attirer de nouveaux ayant différents besoins.
- *Les extensions de lignes de processus* : moins innovatrices que les innovations sur les processus eux-mêmes, mais représentent souvent de nouvelles façons distinctes de délivrer des services existants. Plus communément, elles entraînent l'ajout d'une chaîne de distribution réduisant les contacts à une chaîne de distribution réduisant les contacts

à une chaîne de distribution à contacts plus fréquents, comme la création des services bancaires par téléphone ou par Internet.

- *Les innovations sur les services périphériques* : prennent la forme de nouveaux éléments de services ajoutés à un service de base, ou bien celle d'une amélioration d'un service périphérique. Des améliorations multiples peuvent transformer ce que les clients perçoivent en une nouvelle expérience, même si elle est construite autour de la même base. Exemple : Les restaurants Blue Elephants améliorent le service de base de nourriture à l'aide de nouvelles expériences ou les cafés distraient les clients avec des aquariums, des perroquets, etc.
- *Les amélioration des services* : **sont les types d'amélioration les plus courants**. Elles entraînent des changements modestes dans la performance des services déjà existants, et incluent des améliorations du service de base et des services périphériques déjà existant.
- *Les changement de style* : représentent le plus simple des types d'amélioration : ils n'entraînent aucun changement tant sur le processus que sur la performance. Cependant, ils sont souvent très visibles, suscitent l'intérêt et peuvent servir à motiver les employés. Repeindre les lieux de vente, changer les uniformes des employés, introduire un nouveau type de mobilier, etc..

4.2. Les produits comme source de nouvelles idées de service

Les produits et les services peuvent être des substitus concurrents quand ils offrent les mêmes bénéfices. Par exemple, si votre pelouse a besoin d'être tondue, vous pouvez acheter une tondeuse à gazon et le faire vous-même, ou engager un jardinier pour s'en occuper. Le choix des clients peut être fondé sur leurs :

- Connaissances,
- Capacité physique
- Temps disponible
- Comparaison entre le coût de l'achat et celui de l'utilisation
- La place pour le stockage des objets achetés
- L'estimation de la fréquence d'utilisation.

Chaque nouveaux produit physique peut créer le besoin d'un service qui y est lié par un processus de traitement des biens.

4.3. Réorganiser les processus de service

Réorganiser nécessite d'analyser et de repenser les processus pour accomplir plus rapidement une meilleure performance. Pour réduire la durée du processus, il faut identifier chaque étape, mesurer sa durée, regarder quelles sont les possibilités de réduire le temps nécessaire à son achèvement (ou même l'éliminer) et supprimer les temps morts. Effectuer des tâches en parallèle plutôt qu'en séquence pour accélérer les processus. Les entreprises de services peuvent utiliser la technique du *blueprint* pour représenter sur des logigrammes les opérations de service d'une manière systématique.

4.4. Utiliser la recherche pour créer de nouveaux services

Si une entreprise crée un nouveau service à partir de rien, comment peut-elle savoir quelles caractéristiques et quel prix créeront la meilleure valeur pour le consommateur ciblé ? Elle doit s'adresser pour cela aux clients potentiels, d'où le besoin de recherche.

4.5. Assurer le succès dans le développement de nouveaux services

Storey et Easingwood affirment que dans le développement de nouveaux services, le service de base n'a qu'une importance secondaire. C'est la qualité de l'offre globale du service, ainsi que le support marketing qui va avec, qui ont une importance capitale. Le succès vient de la connaissance du marché : « Sans compréhension du marché, sans connaissance des clients et sans connaissance des concurrents, il est très improbable qu'un nouveau service puisse être un succès ».

Les facteurs discriminants entre les nouveaux services qui ont eu du succès et ceux qui n'en ont pas eu, par ordre d'importance :

- *La synergie avec le marché* : Le nouveau service est cohérent avec l'image existante de l'entreprise, lui procurant un avantage sur les concurrents en termes de rencontre des besoins connus des clients, et reçoit un support efficace de l'entreprise et de ses filiales pendant et après le lancement ; de plus, l'entraprise a une bonne connaissance des comportements d'achat des clients.
- *Les facteurs organisationnels* : Coopération et coodrination doivent exister entre les différents secteurs de l'entreprise ; le personnel chargé du développement est totalement impliqué dans l'activité globale de celle-ci et convaincu de l'importance du nouveau service.
- *Les facteurs de recherche marketing* : Des études de marché détaillées et menées scientifiquement sont réalisées tôt dans le processus de développement avec une idée claire du type d'informations qu'il faut obtenir ; une bonne définition du concept du service doit être développée avant de lancer l'étude.

5. Conclusion :

Créer un service est une tâche complexe qui nécessite de comprendre comment les services de base et périphériques doivent être combinés, ordonnés et programmés pour créer une offre qui rencontre les besoins des segments cibles du marché. De nombreuses entreprises créent un éventail d'offres avec des attributs ayant des performances différentes, et donnent à chaque ensemble une amrque ou un nom différent. Cenpendant, si aucune de ces marques dérivées n'apporte de valeur qui ait un sens, cette stratégie sera inefficace d'un point de vue concurrentiel. En particulier, la création de marques de services distinctes nécessite une certaines cohérence de tous les éléments à tous les niveaux du processus de livraison du service.

Les innovations majeures de services sont relativement rares, alors qu'elles sont l'élément central d'une action marketing efficace. L'utilisation des nouvelles technologies, pour fournir un service existant d'une nouvelle manière, est beaucoup plus commune. Dans les secteurs d'activité arrivés à maturité, le service de base peut devenir une commodité. La recherche d'avantage concurrentiels se concentre souvent sur des améliorations portant sur la création de valeur frâce aux services périphériques qui entourent le service de base. Dans ce chapitre, nous avons regroupé les services périphériques en juit catégories, entourant un cœur comme les pétales d'une fleur.

Un élément clé du concept de *fleur des services* est le fait que différents types de services de base partagent souvent l'utilisation d'éléments périphériques similaires. Avec pour résultat le fait que les clients peuvent faire des comparaisons entre les différents secteurs d'activité. Par exemple, « si mon gestionnaire de portefeuille peut me donner une information claire sur l'activité de mon compte, pourquoi le magasin dans lequel je fais mes courses ne le pourrait-il-pas ? », ou « si ma compagnie aérienne préférée peut prendre des réservations efficacement, pourquoi mon restaurant chinois favori ne le pourrai-t-il pas ? ». Les questions de ce type devraient inciter les responsables à étudier le monde des affaires, au-delà de leur type d'activité, en recherchant le meilleur prestataire pour un service supplémentaire donné.

Services Marketing : Résumés livre

Deuxième partie : *Elaborer le modèle de service*

Chapitre 4 : *La distribution des services et le multicanal*

La croissance rapide d'Internet et maintenant des portables aux fonctions de plus en plus variées et étendues signifie que les stratégies marketing doivent prendre en considération le *cyberespace* et le temps en s'intéressant autant à la livraison électronique des services qu'à la livraison physique plus traditionnelle dans un lieu donné.

1. La distribution dans le contexte des services :

Dans un cycle normal de vente, la distribution s'articule autour de 3 éléments indisociables :

a. *La promotion et l'information* : La diffusion des informations et des matériels promotionnels relatifs à la prestation de service dans le but d'intéresser le client à l'achat du service.
b. *La négociation* : Parvenir à un accortd sur le contenu et la configuration du service ainsi que sur les conditions financières pour pouvoir finaliser le contrat d'achat. L'enjeu ici est de vendre le droit d'utilisation du service (une réservation ou un billet).
c. *Le flux du « produit »/service* : De nombreux services, surtout ceux qui impliquent une intervention humaine ou qui nécessitent une implantation physique, demandent des installations pour leur mise en œuvre. Dans ce contexte, la stratégie de distribution nécessite le développement d'un réseau de sites locaux. En ce qui concerne un service de traitement de l'information, comme les prévisions météo, les opérations bancaires sur Internet, l'enseignement à distance ou les programmes de télévision, le flux du « produit » (contenant le service) peut être effectué par des canaux électroniques centralisés sur un ou plusieurs sites.

1.1. Distinguer la distribution des services périphériques du service de base

La distribution peut concerner le service de base mais aussi les services périphériques. C'est une distinction importante car beaucoup de services de base exigent un emplacement physique ce qui n'est pas forcément le cas des services périphériques. En effet, un grand nombre de services périphériques sont par nature informationnels et peuvent être distribués à moindre coût par d'autres moyens et canaux de distribution. Les clients potentiels ont accès à l'information par Internet, téléphone ou même par courrier, à la suite de quoi ils peuvent effectuer leur réservation en utilisant le même canal.

En regardant les huit pétales de la *fleur des services*, on peut observer que pas moins de 5 pétales se rapportent à l'information. Les services d'information, de conseil, de commande, de réservation, de paiement et de facturation (carte de crédit) peuvent tous s'effectuer par voie informatique et/ou électronique.

Dans certains secteurs, la distribution de l'information, les moyens de consultation et la prise de commande ont atteint un niveau sophistiqué. Par exemple, le groupe Accor a vu ses ventes par Internet augmenter considérablement.

2. Les choix des canaux dépendent des types de contact:

La question clé est de savoir si la nature du service ou la stratégie de l'entreprise exige que le client soit en contact physique direct avec le personnel, l'équipement ou les installations.

2.1. Le client se rend chez le prestataire de services

La facilité d'accès à des leixu de services et l'amplitude de leurs heures d'ouverture ont une grande importance lorsque le client doit se rendre sur le lieu de service, soit pour effectuer une transaction soit, tout simplement, pour commencer ou conclure une opération.

La tradition selon laquelle les clients se rendent chez le prestataire pour des services autres que le traitement des personnes est désormais remise en cause en raison des avancées technologiques qui tend de plus en plus à fournir une prestation de services à distance.

2.2. Le prestataire de services se rend chez le client

Se rendre chez le client est inévitable lorsque l'intervention concerne un objet inamovibre. Dans d'autres cas, se rendre chez le client est facultatif. Il est en effet plus coûteux en termes de temps et d'argent pour le prestataire de services de se rendre avec ses équipements chez le client plutôt que l'inverse, d'où la tendance actuelle à faire déplacer le client (de moins en moins de médecins se rendent à domicile !).

En règle générale, les prestataires de services auront plutôt tendance à se déplacer auprès des entreprises que chez les particuliers, ce que reflète l'importance des opérations de service B to B. Le service aux particuliers peut devenir néanmoins une niche de marché lucrative si ces derniers sont prêts à payer un supplément pour un service personnalisé.

2.3. Les opérations de services sont effectuées à distance

Un client qui effectue ses opérations de services à distance et uniquement à distance ne connaît pas les locaux de son prestataire ni les personnels en contact. Il y aura donc peu de contacts personnels et ceux-ci se feront le plus souvent par téléphone ou, ce qui accentue l'éloignement, par courrier, fax ou e-mail.

De nombreux prestataires de services ont mis en place un système de livraison inégré en partenariat avec des entreprises de transports express dont certaines proposent des solutions très intéressantes. De ce fait, les services postaux ou autres prestataires logistiques sont dorénavant en concurrence avec les services de télécommunications.

2.4. Les préférences des canaux diffèrent selon les consommateurs

De récentes études ont porté sur la préférence des consommateurs en termes de canaux de distribution de services (personnel, impersonnel ou libre service), ce qui a permis de dégager certains principes généraux :

- Plus le service ou l'achat sera perçu comme complexe et à haut risque, plus le consommateur recherchera le contact personnel.
- Les clients ayant un bon niveau de familiarité et de confiance envers un service et/ou un canal de distribution tendent à utiliser les canaux à distances.
- Les clients qui cherchent simplement à concrétiser une opération recherchent avant tout la facilité généralement associée aux canaux à distance et au libre service. Ceux qui ont des préocupations d'ordre social utiliseront de préférence les canaux personnels.
- La commodité est le facteur décisif quand au choix du mode de service. Elle se traduit pour les consommateurs par un minimum d'effort et de perte de temps plutôt que par des économies d'argent. Cela concerne non seulement l'opération elle-même mais

également la facilité d'accès au service à tout moment. Les clients veulent aussi pouvoir accéder aux services périphériques, en particulier l'information, les réservations et les réponses à leurs problèmes, sans y passer trop de temps.

3. Les décisions du lieu et des horaires :

3.1. Où délivrer les services

La localisation d'un site qui reçoit les clients dépend de critères différents de ceux de sites où se déroulent les activités de back office. Dans le premier cas, ce sont les préférences du client qui prédominent. En revanche, les consommateurs pourront accepter de faire le déplacement pour un service dont ils ont particulièrement besoin ou envie.

Les contraintes liées à la localisation :

Malgré l'importance que revêt le facteur « commodité » pour le client, des problèmes opérationnels peuvent générer des contraintes spécifiques à certains services. Par exemple, les aéroports sont souvent mal situés par rapport aux domicile, lieu de travail ou destination des passagers. Pour des raisons liées au bruit et à l'environnement, trouver un site pour un nouvel aéroport ou pour en agrandir un existant est une tâche bien difficile.

Les « mini-stores » :

De plus en plus d'entreprises de services parviennent à mailler leurs réseaux de services en concentrant sur un même lieu de services (existence d'un flux important de clients) un ensemble d'automates. C'est le cas, par exemple, d'une banque qui installe ses distributeurs automatiques dans une grande surface ou des points de ventes spécialisés dans une gare.

L'automatisation des prestations de services, lorsqu'elle est possibile (complexité et faisabilité technique), permet de « repenser » la localisation mais aussi de mailler des réseaux de services complémentaires.

S'installer au sein d'un complexe à usiages multiples :

La localisation la plus logique et la plus évidente du service est à proximité du domicile ou du lieu de travail de la clientèle. Les grandes compagnies pétrolières ont installé des magasins dans leurs stations service pour offrir aux clients de passage la possibilité d'acheter dans un site unique non seulement du carburant mais aussi des accessoires automobiles, de la nourriture, des produits ménagers, de la lecture. Il en va de même pour les lieux transit dans les aéroports.

3.2. Quand le service doit-il être délivré ?

Dans le passé, la plupart des commerçants et prestataires de services des pays industrialisés avaient des horaires traditionnels et plutôt restrictifs qui limitaient la disponibilité du service 40 à 50 heures par semaines. Aujourd'hui, la situation est en pleine évolution. Dans les activités pour lesquelles une réponse instantanée est requise, la règle est devenue le service 24h/24, 7j/7, partout dans le monde. Néanmoins, il existe des oppositions à l'ouverture 7 jours par semaines, bien que les commerçants ouvert le dimanche disent réaliser ce même jour 40% de leur chiffre d'affaires hebdomadaire.

Quels sont les facteurs encourageant les horaires étendus ???

5 facteurs contribuent à l'extension des horaires d'ouverture :

- *Pression économique des consommateurs* : le nombre croissant des ménages à deux revenus et de personnes vivant seules n'ayant pas suffisamment de temps disponible pour faire leur courses et profiter de certains services. Ainsi, un magasin qui souhaite rencontrer les besoins et les désirs de ses clients et également s'aligner sur la concurrence devra prendre cette donnée en considération.
- *Changement de législation* : Déclin, regretté par certains du traditionnel point de vue religieux voulant qu'un jour (le dimanche) soit chômé, indépendamment de ses affinités religieuses. Evidemment dans une société multiculturelle, c'est un point très discutable que de désigner un jour spécial. Dans les pays industrialisés, il y a eu une lente et graduelle érosion d'une telle législation, bien que ces règles persistent encore dans certains pays.
- *Incitation économique pour rentabiliser l'utilisation des actifs* : L'extension des heures d'ouverture réduit l'affluence et accroît les revenus. Les coûts liés à la fermeture et la réouverture des magasins s'en trouvent réduits. Même si le nombre de clients supplémentaires liés à l'extension des horaires d'ouverture est faible, il y a à la fois des avantages opérationnels et marketing à rester ouvert 24h/24.
- *Disponibilité des employés pour travailler hors des heures ouvrables* : Le changement des styles de vie et l'accroissement du travail à temps partiel ont contribué à créer un ensemble de personnes « souhaitant » travailler le soir et la nuit. Certains de ces travailleurs sont des étudiants cherchant un emploi en dehors de leurs heures de cours, des mères de famille souhaitant composer entre vie de famille et vie professionnelle. D'autres, tout simplement, préfèrent travailler la nuit pour profiter de la journée.
- *Libre-service* : Les équipements de libre-service sont devenus de plus en plus fiables et facile à utiliser. Beaucoup de machines acceptent les cartes de paiement et sont économiquement intéressantes, car sans coût de personnel. En revanche, elles ne sont pas protégées contre le vandalisme.

4. Les services en ligne :

La mise en place de dispositifs fondés sur la technologie entraîne une modification des habitudes des consommateurs, pas forcément souhaitée. Ceci influence inévitablement la qualité perçue des prestations et, de fait, la satisfaction des clients (les évolutions technologiques consituent la plus grande cause d'insatisfaction d'une banque).

4.1. Les technologies : innovations dans le processus de livraison du service

4 innovations intéressent plus particulièrement les dirigeants d'entreprises de services :

a. Le développement de téléphones portables de quatrième génération qui permettent aux usagers d'avoir accès à Internet où qu'ils soient.
b. L'utilisation des technologies de reconnaissance vocale qui permettent au client de fournir des informations ou passer commande simplement en parlant au téléphone ou dans un micro.
c. La création de sites Web capables de fournir des informations, de prendre des commandes, et même de servir de moyen de livraison pour des services fondés sur l'information.
d. Les cartes à puce dans lesquelles sont enregistrées des informations détaillées concernant le propriétaire et qui peuvent servir de porte-monnaie digital (Monéo).

Seuls, ou associés à d'autres, les canaux électroniques représentent un complément ou une alternative aux canaux traditionnels physiques pour la livraison de services d'information.

4.2. E-commerce : la transition vers le cyberespace

Comme outil de distribution, Internet facilite les 4 catégories de « flux » qui transitent entre l'entreprise et ses clients (B to B ou B to C) : l'information, la négociation, les services, les transactions et la promotion. Parmi les facteurs qui attirent le consommateur vers les magasins virtuels, il faut citer :

- La commodité
- La facilité de recherche
- L'attractivité des prix
- L'étendue du choix.

En effet, la possibilité de bénéficier d'un service 24h/24 avec une livraison rapide est une caractéristique particulièrement séduisante pour une clientèle qui généralement ne consacre que peu de temps aux achats.

De nouvelles évolutions particulièrement passionnantes sont le développement de liens entre sites Web et le téléphone portable. Leur intégration est utile pour :

- Rendre les services plus accessibles
- Déclencher des alertes en fournissant l'information pertinente au bon moment
- Mettre à jour les informations en temps réel pour actualiser les bases de données

L'information, sous une forme ou sous une autre, est impliquée dans presque toutes les relations opérationnelles au sein d'une entreprise. Le coût des nouvelles technologies est devenu si bas et leur champ d'application si large que les prestataires de services doivent saisir toutes les occasions de les incorporer dans le développement de leur stratégie de distribution.

5. Le rôle des intermédiaires :

De nombreuses entreprises de services ont constaté qu'elles pouvaient réduire leurs coûts en déléguant certaines tâches. Le plus souvent, cela concerne les éléments annexes du service.

Nous utilisons la *fleur des services* pour décrire un exemple de service de base fourni par le prestataire d'origine ausni que des services annexes d'information, de consultation et de traitement des exceptions, alors que la livraison des autres services annexes, compris dans l'offre à la clientèle, est déléguée à un intermédiaire.

5.1. La franchise :

La livraison du service de base peut être sous-traitée à un intermédiaire. C'est là l'essence même du concept de la franchise qui est devenue une méthode très courante pour développer un réseau de services et une offre intégrant l'ensemble des pétales de la *fleur des services*, sans avoir recours aux financements qu'aurait exigé la même expansion grâce à des sites propriétaires détenus et gérés par l'entreprise.

La franchise, associée souvent aux chaînes de restauration rapide, est également appliquée pour une gamme étendue de service B to C mais aussi B to B. Le franchiseur recrute des entrepreneurs qui acceptent d'investir leur temps et leurs propres ressources dans le droit d'exploiter un concept de service déjà développé. En échange, il fournit la formation à la gestion et la commercialisation du produit, vend les fournitures nécessaires et apporte un soutien publicitaire au niveau national ou régional pour appuyer la publicité locale (qui est à la charge du franchisé mais doit se conformer aux intructions du franchiseur en ce qui concerne le texe, le graphisme et l'utilisation des médias).

L'inconvénient de la délégation d'activités au franchisé est qu'elle implique une perte de contrôle sur l'exécution de la prestation et, de ce fait, sur la façon dont le service lui-même est perçu par le consommateur. Il est difficile d'avoir l'assurance que l'intermédiaire applique rigoureusement les procédures imposées par le franchiseur, et c'est pourtant essentiel pour l'efficacité du contrôle qualité.

5.2. Les contrats de licence et de distribution

Comme alternative à la franchise, il est possible pour un fournisseur d'accorder à un autre fournisseur une licence de distribution du produit de base à sa place et pour son compte. Par exemple, les entreprises de transports font régulièrement appel à des transporteurs indépendants, plutôt que d'ouvrir des agences locales dans toutes les villes de leur zone d'influence.

6. Délivrer le service dans un environnement international :

6.1. Comment les processus affectent le développement international des services ?

Les services rendus à la personne :

3 possibilités sont à prendre en compte ;

- *Exporter le concept* : Seule ou en partenariat avec un fournisseur local, la société crée un centre de services dans un pays étranger. L'objectif recherché peut être d'atteindre de nouveaux clients ou de suivre les clients existants (particuliers ou entreprises) ou les deux à la fois.
- *Importer la clientèle* : dans ce contexte, ce sont les clients étrangers qui se rendent dans le pays du prestataire. Exemple : stations de ski connues.
- *Transporter les clients dans de nouveaux endroits* : dans le cadre du transport de passagers, le service international implique l'ouverture de nouvelles liaisons vers des destinations attrayantes. Cette stratégie a pour but d'attirer de nouveaux clients et d'élargir le choix des anciens clients.

Les services s'adressant aux biens des clients :

Cette catégorie de services porte sur les biens physiques des clients et couvre la réparation, l'entretien, le transport, le stockage et le nettoyage. En général, une présence permanente à proximité de la clientèle est nécessaire.

Les services informationnels :

Cette catégorie se divise en deux parties : les services s'adressant à « l'esprit » des personnes (informations, films, cours, télévision) et ceux s'appliquant aux biens intangibles du consommateur (banque, assurance). Ceux-ci peuvent être distribués à l'échelle internationale par 3 moyens :

- *Exporter le service vers un site de prestation local* : Le service est ainsi accessible au client sur un site qui lui est proche et qu'il visite. Par exemple, un film produit à Hollywood sera diffusé dans les salles de cinéma du monde entier.
- *Importer les clients* : Les clients ont la possibilité d'aller à l'étranger ou dans un centre spécialisé. Dans ce cas, l'approche s'apparente à celle du service s'appliquant aux personnes.

- *Exporter l'information grâce aux outils de télécommunications et la transformer sur place* : Plutôt que de transporter d'un pays à l'autre des services s'appliquant aux biens, les données peuvent être téléchargées ou gravées sur CD ou DVD à partir du pays d'origine pour être exportées et exploitées dans le pays destinataire.

En théorie, aucun de ces services d'information ne nécessite un contact direct avec le client puisque tous sont accessibles à distance au travers des outils de télécommunications ou par la poste.

6.2. Les obstacles au commerce international de services

Bon nombre d'entreprises de services ont pour objectif une présence marquée à l'international. Les barrières à l'entrée, nombreuses il y a quelques années, sont en train de disparaître. En effet, les récentes lois en faveur du libre-échange ont contribué à l'expansion des activités transnationales et internationales.

Mais il faut noter d'autres types de contraintes telles que :

- les retards administratifs,
- le refus par des agents de l'immigration d'accorder un permis de travail à des dirigeants ou ouvriers étrangers,
- une lourde imposition des sociétés étrangères,
- une politique qui favorise et protège les fournisseurs locaux,
- une réglementation complexe des procédures commerciales et opérationnelles,
- l'absence de règles clairement définies pour la comptabilisation des services.

Autant de dispositions qui freinent considérablement le processus d'internationalisation des services. De plus, les différences culturelles et de langage peuvent générer des modifications coûteuses dans la nature d'un service et dans son mode de livraison et promotion.

6.3. Les facteurs favorisant l'adoption de stratégies transnationales

Les facteurs liés au marché :

Les facteurs liées au marché et qui favorisent une stratégie transnationale sont :

- La similarité des besoins de la clientèle au plan international,
- L'exigence de ces clients d'obtenir un service uniforme partout dans le monde,
- L'existence de canaux internationaux (réseaux physiques ou électroniques)

Les entreprises impliquées dans un processus d'internationalisation cherchent prioritairement à standardiser et à simplifier leurs relations avec leurs fournisseurs, démarche qui facilite les transactions, l'implantation et accélère l'implantation et le développement.

Les facteurs liés à la concurrence :

La concurrence étrangère, l'interdépendance des télécommunications, de l'informatique, des logiciels, de la miniaturisation des équipements et de l'avènement de l'ère digitale par le son, la vidéo et le texte, permet sans quasiment aujourd'hui aucune limite, le stockage des informations qui peuvent être retransmises par voie numérique.

Les entreprises « informationnelles » ont dorénavant la possibilité de faire des économies considérables d'implantation et de développement en mettant en place des « nœuds d'information » par continent ou même au niveau mondial. Elles font ainsi des économies

considérables sur les frais de personnel, d'expatriation et sur les taux de change avantageux en centralisant la gestion de services annexes (comme les réservations) tout comme leurs opérations de *back office* (comme la comptabilité) dans un seul ou un nombre limité de pays prédéterminés.

De plus, les avancées technologiques qui rendent plus rapides et moins coûteux les transports, y compris de matériel et d'énergie, ont aussi l'avantage de réduire les distances et de rapprocher les pays.

Les facteurs liés à la réduction des coûts :

Être grand et gros est parfois intéressant du point de vue des coûts. En effet, avoir une activité internationale ou même mondiale peut faciliter l'obtention d'économies d'échelle et le rendement des approvisionnements lorsque les conditions logistiques sont favorables et les prix au plus bas dans certains pays. D'autre part, la réduction des coûts de télécommunications et de transport dynamise et accélère l'entrée sur les marchés internationaux.

Les facteurs liés aux incitations gouvernementales :

Les politiques gouvernementales peuvent tout aussi bien encourager mais aussi décourager le développement d'une entreprise à l'international. Parmi les facteurs qui favorisent les échanges internationaux, il faut compter l'existence de normes technoiques compatibles et une réglementation commerciale commune. Les actions entreprises par la Commission européenne qui visent à créer un marché unique à travers l'UE favorisent l'adoption de stratégies de services paneuropéennes pour beaucoup de secteurs industriels. Dans une optique plus mondiale, on peut s'attendre à ce que les dynamiques gouvernementales soient plus favorables aux services qui s'adressent aux personnes et aux biens des clients, ces derniers ayant l'avantage d'exiger une forte présence locale et de créer des emplois nouveaux.

6.4. Comment la nature du service affecte les opportunités d'internationalisation

Les services s'appliquant aux personnes :

Le fournisseur du service doit préserver une présence géographique locale, en positionant le personnel, les installations, les équipements et les locaux à une distance raisonable du client ciblé. Ce n'est que dans le cas où le client est lui-même mobile (touristes) que celui-ci est à même de suivre l'offre d'un même groupe sur divers sites et de les comparer.

Le service s'appliquant aux biens des clients :

Ce type de services génère très souvent des contraintes géographiques. En effet, une présence locale est nécessaire lorsqu'il est question de se rendre chez le client pour effectuer un réparation ou faire l'entretien d'installations chez le client. Néanmoins, de petits objets transportables peuvent être acheminés vers un centre de services distant, même si les frais de transports, de douanes, et les réglementations gouvernementales sont des freins au transport à longue distance ou au travers des frontières. D'autre part, les technologies modernes permettent à certains services d'être gérés à distance grâce au diagnostic électronique et à la transmission de réparations à distance.

Le service informationnel :

C'est peut-être le type de services le plus intéressant pour l'adoption d'une stratégie internationale, car il dépend de la transmission et du traitemetn de données. L'avènement des télécommunications modernes à un niveau mondial, reliant des ordinateurs perfectionnés et

« intelligents » à de puissantes bases de données, rend de plus en plus facile la livraison de services fondés sur l'information partout dans le monde. Des entreprises telles que les banques, les assurances, la presse, le divertissement mais aussi l'éducation, l'enseignement, le consulting, l'audit et bien d'autres encore, sont toutes potentiellement candidates à la globalisation de leur « distribution ».

7. Conclusion :

Où, quand et comment ? les réponses à ces trois questions forment la base de la stratégie de livraison d'un service. La façon dont le service sera perçu par le client dépendra de la qualité du service lui-même mais aussi de la manière dont il est délivré.

« Où ? » a trait, bien sûr, au lieu où le client prend livraison du service de base, d'un ou de plusieurs services périphériques, ou d'une offre unique qui englobe le tout. Dans ce chapitre, nous avons présenté un découpage par catégories pour permettre de mieux cerner les possibilités en matière de stratégie de localisation, que ce soit le client qui se rende sur le lieu de services ou qu'il se déplace chez le prestataire, ou enfin que diverses solutions comportent des opération effectuées à distance, qu'elles que soient d'ordre physique ou électronique.

« Quand ? » porte sur les décision qui concernent les horaires de livraison du service. La plus grande commodité réclamée par la clientèle pousse de nombreux prestataires vers l'élargissement des heures et des jours d'ouverture, le summum en matière de flexibilité étant le service 24h/24, tous les jours de l'année.

« Comment ? » porte sur les canaux et les procédures utilisés pour délivrer les services de base et périphériques. Les avances technologiques ont un impact déterminant sur les disponibilités et modalités et sur leurs aspects économiques. Pour répondre à plus de flexibilité de la part du consommateur, beaucoup d'entreprises proposent plusieurs moyens et canaux de distribution qui ne se concurrencent pas forcément mais, au contraire, concourrent à offrir un large spectre de services dont la complexité varie en fonction des canaux dans lesquels ils sont offerts. Les moins complexes sont proposés dans les canaux à distance, les plus complexes dans les canaux traditionnels.

Bien que le secteur tertiaire ait généralement plus tendance à contrôler ses canaux de distribution que le secteur industriel, les intermédiaires peuvent aussi jouer un rôle important dans la livraison soit du service de base (franchise), soit des services périphériques (agents de voyages).

De plus en plus de prestataires proposent leurs services au-delà des frontières de leurs pays. Il y a 5 moteurs clés qui poussent les sociétés à développer des stratégies transnationales (ou qui les freinent) : le marché, la réduction des coûts, les progrès technologiques, la politique gouvernementale et la concurrence. Cependant, il existe une différence importante dans l'impact de ces facteurs suivant qu'ils s'appliquent aux personnes, à leurs biens, ou aux services à forte intensité informationnelle.

Services Marketing : Résumés livre

Deuxième partie : *Elaborer le modèle de service*

Chapitre 5 : *Explorer les « business models » : le prix et le yield management*

Une stratégie de prix efficace doit conduire à l'obtention de revenus qui permettent d'atteindre les objectifs de rentabilité de l'entreprise. Pour cela, celle-ci doit avoir une bonne connaissance de ses coûts, de la valeur qu'elle crée et des prix proposés par ses concurrents. La valeur d'un service pour les clients peut être différente selon les segments et parfois dans le temps à l'intérieur d'un même segment.

1. L'établissement du prix : condition essentielle au succès économique :

Le marketing est la seule fonction qui procure des revenus à l'entreprise. Toutes les autres fonctions du management créent des coûts. La fixation du prix est le mécanisme grâce auquel les ventes sont ransformées en recettes. Beaucoup d'entreprises jouissent d'une totale liberté dans la fixation des prix et ont une bonne connaissance des prix pratiqués par la concurrence et de la valeur des produits, d'où des systèmes de tarification astucieux et innovants et des systèmes de yield management (management des revenus) sophistiqués.

La détermination du prix est otujours plus complex dans les services que dans le secteur industriel. L'importance du facteur temps dans la livraison du service fait que la rapidité de la livraison et donc l'absence d'attente augmente le plus souvent sa valeur. Avec une hausse de la valeur, les consommateurs sont prêts à payer plus pour le service.

2. Objectifs et bases de la détermination des prix :

2.1 Générer des profits

Avec certaines limites, les entreprises qui recherchent prioritairement le profit visent à maximiser les revenus et les bénéfices sur le long terme. Lorsque la capacité de production est limitée, la réussite financière de l'entreprise est souvent conditionnée par son utilisation optimale à n'importe quel moment. Les hôtels par exemple, cherchent à remplir leurs chambres, dans la mesure où une chambre vide représente un actif non productif. Ainsi, lorsque le niveau de la demande est faible, elles peuvent proposer des rabais ou remises pour attirer des clients supplémentaires. A l'inverse, lorsque la demande est supérieure à la capacité, elles augmentent leurs prix et se concentrent sur les segments de clientèles qui sont prêts à payer plus cher.

2.2 Consolider la demande

Dans certaines situations, étendre la clientèle, sous réserve d'atteindre un niveau minimum de profits, peut être plus important que maximiser les profits.

Attirer de nouveaux clients

Être leader sur un marché signifie souvent un faible coût par utilisateur, et c'est ce qui permet de générer des revenus suffisants pour couvrir les investissements futurs. Il existe cependant des limites à de telles pratiques : générer de l'infidélité. C'est souvent le résultat des politiques de conquête de clients à « tous prix ». La guerre des prix dans les services est souvent une grave erreur.

Les nouveaux services ont la particularité d'avoir du mal à attirer de nouveaux clients. Aussi, il est important que l'entreprise donne l'impression de réaliser un gros volume d'affaires avec les bons clients, tout en améliorant son image. Des rabais sur les prix de lancement peuvent être mis en place pour stimuler des essais et démonstrations et attirer des clients, souvent à travers des actions promotionnelles comme des remises, des cadeaux ou des concours.

2.3 Les trois piliers de la stratégie de prix

Les fondements sous-tendant une stratégie de prix s'inscrivent dans un triangle :

- *Les coûts* : qui doivent être couverts, définissent la limite inférieure du prix (prix plancher) qui peut être demandé pour un produit donné.
- *La valeur pour le client* : Elle définit la limite supérieure du prix (prix plafond)
- *La concurrence* : pour des produits semblables, ou de substitution, la concurrence peut déterminer, entre ces prix plancher et plafond, le niveau du prix qui devrait raisonnablement être fixé.

3. Les coûts du service :

Il est plus complexe de déterminer les coûts d'une performance intangible que d'identifier le travail, les matériaux, la capacité des machines ou encore la capacité de stockage lié à la production d'un bien matériel. La main-d'œuvre et les infrastructures nécessaire font qu'un grand nombre d'entreprise de services ont des coûts fixes supérieurs aux coûts variables.

3.1 Le coût de la livraison du service

Selon l'approche traditionnelle, le prix des services peut être estimé, en utilisant :

- *Les coûts fixes* : Souvent comparés aux frais généraux. Ce sont les coûts qu'un fournisseur peut supporter (du moins à court terme) même si aucun service n'est rendu (loyer, impôts, assurances, salaires des employé et managers, sécurité, intérêt et emprunt…)

- *Les coûts variables* : ceux associés à la réalisation d'une vente supplémentaire, comme une nouvelle transaction bancaire ou la vente d'un siège supplémentaire sur un vol. Dans beaucoup de services, ils ont tendance à être très faibles. Par exemple, le transport d'un passager supplémentaire demande peu de kérosène ou de main-d'œuvre en plus. Dans un théâtre, les coût variables sont associés aux activités liées à la distribution de nourriture et de boissons.
- *Les coûts semi-variables* : Ils représentent les dépenses qui augmentent ou diminuent en fonction de la hausse ou de la baisse du niveau d'activité. Exemple : ajout d'un employé à temps partiel lors des week-end chargés.

- *La contribution à la marge* : Différence entre le coût variable lié à la vente d'une unité de service supplémentaire et le prix facturé à l'acheteur. Cette contribution sert à équilibrer les coûts fixes et semi-variables avant de créer du profit.

- *Déterminer et allouer les coûts financiers* : Une tâche difficile dans certaines opérations de service à cause de la difficulté à allouer et répartir les coûts fixes dans un ensemble multiservices, comme un hôpital. Certains coûts fixes sont associés à la gestion du service des urgences, mais il y a aussi des coûts fixes qui proviennent de la gestion de l'hôpital auquel il est rattaché.

- *L'analyse du seuil de rentabilité* : Les responsables doivent savoir à partir de quel niveau de vente un service devient rentable. Cela s'appelle le seuil de rentabilité. Il faut diviser le total des frais fixes + les coûts semi-variables par l'unité de contribution obtenue sur chaque unité de service. Par exemple, si un hôtel de 100 chambres a besoin de couvrir des coûts fixes et semi-variables de deux millions d'euro par an, et que la contribution pour une nuit soit en moyenne de 100 euros, l'hôtel devra vendre 20'000 nuits pendant l'année pour une capacité annuelle de 36'500 nuits. Si les prix baissent en moyenne de 20 euro par nuit, la contribution va chuter à 80 euro par nuit et le seuil de rentabilité atteindre 25'000 nuits.

L'approche traditionnelle du contôle des coûts a souvent pour résultat une réduction de la valeur créée pour les clients, car l'activité qui est supprimée est en fait indispensable pour assurer un certain niveau de qualité de service. Par exemple, un grand nombre d'entreprises se sont elles-même créé des problèmes marketing lorsqu'elles essayaient de faire des économies en licenciant un grand nombre d'employé du service après-vente. Cette stratégie s'est souvent traduite par un déclin rapide du niveau de service obligeant les client mécontents à aller voir ailleurs.

3.2 La méthode « Activity-Based Costing » dite ABC

Pour les unités de production de services complexe où les infrastructures sont partagées (produits vendus au guichets des banques par exemple), il est peut-être plus judicieux d'utiliser la méthode ABC.

Un nombre grandissant d'entreprises ont réduit leur dépendance vis-à-vis des systèmes de comptabilité des coûts traditionnels et développé un système de gestion en fonction des coûts (ABC) qui établit que virtuellement toutes les activités ayant lieu au sein de l'entreprise peuvent supporter directement ou indirectement la production, le marketing et la livraison des biens et des services. Cette méthode, la plus compatible avec une entreprise de services, affecte les dépenses à la variété et à la complexité des produits et pas seulement au volume produit. Une activité est un ensemble de tâche qui, combinées, cééent le processus ayant pour objectif la livraison du service. Chaque étape représentée dans un logigramme constitue une activité à laquelle des coûts peuvent être associés.

Il est essentiel de faire la distinction entre les activités qui sont nécessaires aux opérations liées à un service et celles qui sont discrétionnaires.

3.3 Les implications de la détermination du prix sur l'analyse des coûts

Réaliser des bénéfices implique de fixer un prix de vente suffisamment élevé pour couvrir les frais de marketing et de production d'un service, puis d'ajouter une marge suffisante pour atteindre le niveau de bénéfice souhaité, et ce, en fonction de la prévision d'un certain volume de vente. Les entreprises de services ayant des coûts fixes élevés sont celle qui ont des infrastructures très coûteuses (hôpitaux ou universités), ou une flotte d'appareils (companies aériennes) etc. Pour ce type de services, les coûts variables liés au service d'un client supplémentaire peuvent être minime.

Idéalement, toutes les activités et les coûts engendrés créent de la valeur pour le client. Les responsables doivent cesser de percevoir les coûts d'un point de vue purement comptable. Ils devraient voir les coûts comme une part intégrante des efforts de l'entreprise pour créer de la valeur pour les clients. Il faut donc relativiser les coûts de n'importe quelle activité en fonction de la valeur qu'ils génèrent.

A priori, le client n'est pas intéressé par le coût d'un produit, mais par sa valeur et son prix… Ainsi, le contrôle de gestion qui se limiterait à la surveillance des coûts sans s'intéressé à la valeur est inutile !

4. Les prix fondés sur la valeur :

Personne n'accepte de payer un service qu'il considère comme mauvais. C'est pourquoi les marketeurs doivent déterminer comment les clients perçoivent le service afin de lui donner un prix adéquat. Gerald Smith insiste sur l'importance de la compréhension de la valeur de la plus-value créée par un service.

4.1 Comprendre la valeur nette

Lorsque les clients achètent un service, ils pèsent le pour (les bénéfices obtenus par l'achat du service) et le contre (les coûts de l'achat). En tant que client, vous jugez les bénéfices que vous êtes censé recevoir en contrepartie de l'évaluation de votre investissement en temps et en effort.

Dans ce livre, nous fondons notre définition de la valeur sur « la valeur est ce que j'ai pour ce que je donne » et utilisons ainsi le terme de valeur nette : c'est la somme de tous les bénéfices perçus moins la somme de tous les coûts. Plus la différence (positive) entre les deux est grande, plus la valeur nette est importante. Les économistes utilisent le terme de surplus du consommateur pour définir la différence entre le prix que le consommateur paie et celui qu'il aurait été prêt à payer pour bénéficier d'un produit/service spécifique.

Si les coûts perçus d'un service sont supérieurs aux bénéfices perçus, alors le service aura une valeur négative, et le consommateur n'achètera pas.

4.2 Améliorer la valeur brute

Hermann Simon estime que les stratégies de prix de services sont souvent un échec car il n'y a aucune association claire entre le prix et la valeur. Un marketeur peut augmenter la valeur brute d'un service en

ajoutant des avantages au noyau de produit/service et en améliorant les services supplémentaires. Il existe 4 stratégies différentes :

- ***La réduction de l'incertitude*** : Si les consommateurs ne sont pas sûrs de la valeur qu'ils sont prêts à attribuer à un service, ils demeurent avec leur fournisseur habituel ou ils n'achètent pas. Pour réduire cette incertitude, on peut avoir recours à un prix promotionnel aux bénéfices perçus ou à un taux fixe.
  - ⇨ *Prix calculés en fonction des bénéfices* : Il s'agit de déterminer le prix des aspects du service qui bénéficient directement au consommateur (cela oblige les marketeurs à rechercher les aspects du service que les consommateurs apprécient le plus et le moins)
  - ⇨ *Prix fixes* : Il s'agit de déterminer un prix fixé avant la livraison du service afin d'éviter les surprises. Dans ce cas, le risque est transféré du client au fournisseur si le délai de livraison ou les coûts sont supérieurs aux prévisions. Les prix fixes peuvent être rassurants dans les situtations où les fournisseurs ont peu de visibilité sur leurs coûts et la vitesse de production.

- ***Le prix comme variable relationnelle*** : Faire des rabais n'est généralement pas la meilleure des solutions lorsqu'on lance un nouveau produit et que l'entreprise cherche à attirer et fidéliser des clients. Une alternative au rabais grâce au volume acheté est d'offrir une remise aux clients lorsque plusieurs services sont achetés ensembles. Plus le nombre de services différents achetés par un client au même fournisseur est grand, plus forte sera la relation entre les deux. Une relation de confiance permet à l'entreprise d'en savoir plus sur ses clients et donc de rendre le service de façon plus personnalisée. Pour le client, traiter avec la concurrence présente alors plus d'inconvénients que d'avantages.

- ***Le leadersip fondé sur les prix bas*** : les services à faible prix attirent les client qui ont des budgets limités et peuvent aussi intéresser ceux qui achètent en grande quantité. Il faut alors faire comprendre au consommateur qu'il ne doit pas associer prix et qualité, et qu'il tirera une bonne valeur du service. Il faut aussi s'assurer que les coûts liés à l'achat permettent de retirer des bénéfices. Ex : easyjet.

- ***Gérer la perception de la valeur*** : La valeur est quelque chose de subjectif et peu de consommateurs sont des experts dans l'art d'apprécier et de justifier la qualité et la valeur qu'il reçoivent. Cela est particulièrement vrai pour les services à forts attributs de croyance, où le client ne peut juger de la qualité même après consommation. L'invisibilité d'un travail de *back office* rend difficile au consommateur l'évaluation de ce qu'il obtient pour le prix qu'il paie. Par exemple un particulier appelle un électricien pour qu'il vienne réparer un dommage. Cette réparation demande 20 min et quelques jours plus tard, le client reçoit une facteure de 90 euro, liée aux frais de main-d'œuvre. Les consommateurs ont ainsi souvent le sentiment d'avoir été abusés. Une communication efficace et des explications personnalisées sont nécessaires pour leur permettre de se rendre compte de la valeur réelle du service. Les marketeurs des sociétés de conseil doivent également trouver des arguments forts pour justifier le temps, la recherche et l'expertise professionnelle qui ont été nécessaires à la réalisaiton du projet.

4.3 Réduire les coûts monétaires et non monétaires

Parmi les coûts financiers d'un service, il y a les dépenses occasionnées par la recherche, l'achat et/ou l'utilisation d'un service. Par exemple, le coût d'une séance de cinéma pour un couple avec des enfants en bas âge dépasse largement le prix des deux billets. Il faut en efet prendre un baby-sitter, payer le parking et l'essence, la nourriture et les boissons.

Les coûts non monétaires reflètent le temps, l'effort et l'inconfort associés à la recherche, l'achat et l'utilisation du service. Les clients qualifient ces coûts « d'effort » ou de « tracas ». Ils sont regroupés en 4 catégories :

- *Les coûts en temps* : pour les clients, il y a un coût d'opportunité qui est fonction du temps passé pour obtenir un service, ce dernier pouvant être consacré à d'autres activités. Le temps passé à attendre n'est en général pas agréable et augmente considérablement les coûts perçus, si élevés

que parfois le client préfère ne pas acheter. De plus, ces coûts liés au temps sont souvent lieu à des moments peu pratiques (horaires de travail).

- *Les coûts liés aux efforts physiques* : peuvent être nécessaires pour obtenir certains services, surout si le client doit se rendre dans les locaux de l'entreprise fournissant le service ou si sa distribution est en libre-service.
- *Les coûts psychologiques* : comme un effort intellectuel, un risque perçu, un sentiment d'incompétence ou même de peur, sont parfois liés à l'achat et à l'utilisation de certains services.
- *Les coûts sensoriels* : font référence à des sensations désagréables affectant l'un des 5 sens comme des bruits, des odeurs désagréables, une chaleur ou un froit excessif, des sièges inconfortables, un environnement, voire des goûts désagréables.

D'un point de vue managérial, chercher à minimiser ces coûts non monétaires et monétaires pour augmenter la valeur attribué par le consommateur est une bonne idée. Plusieurs approches sont possibles :

- Réduire les coûts liés à la durée de l'achat, sa livraison et sa consommation
- Minimiser les coûts psychologiques superflus lors de chaque étape du processus en éliminant ou en réorganisant les étapes désagréables du processus
- Eliminer les coûts physiques superflus subis par le client, en particulier lors des phases de recherche de livraison
- Faire baisser les coûts sensoriels en créant des environnements visuels plus attractifs, en réduisant les bruits, en installant du mobilier plus agréables, plus confortable, etc.
- Identifier clairement les autres coûts monéraires et préciser comment les réduire ou proposer des alternatives (par ex : gestion des comptes bancaires en ligne via Internet pour éviter les déplacements)

L'une des façons de segmenter un marché est de le faire par la sensibilité aux gains de temps et à la praticité en opposition à la sensibilité au prix.

5. <u>Les prix fondés sur la concurrence :</u>

Des entreprises offrant des services peu différenciés de ceux de leur concurrents ont intérêt à aligner leurs prix sur ceux-ci, les clients achetant de préférence le moins cher. La concurrence sur les prix augmente avec :

- le nombre de concurrents
- la hausse du nombre d'offres de substitution
- l'existence d'un réseau de distributeurs des concurrents important
- l'accroissement de la capacité de production dans le secteur concerné.

Les situations suivantes font baisser la concurrence par les prix :

- **Coûts non monétaires plus important que le prix :** lorsque la réduction de temps et d'effort est égale ou supérieure à l'impact du prix lors du choix d'un fournisseur.
- **Personnalisation, sur mesure et coûts de changement significatifs :** dans les services hautement personnalisés ou sur mesure, comme la coiffure, le conseil, les soins, la relation fondamentale entre le fournisseur et le client, n'incitant pas celui-ci à se tourner vers la concurrence. Dans d'autres types de services, les coûts de changement demandent du temps et de l'argent. Les opérateurs de téléphonie mobile demandent le plus souvent à leur clients des engagements allant de un à deux ans, les « menaçant » de pénalités financières relativement élevées s'ils venaient à rompre le contrat avant sa date d'expiration.
- **Horaires d'ouverture et localisation :** quand les gens veulent utiliser un service dans un lieu donné ou à une certaine heure, peu de solutions s'offrent à eux. Ainsi, choisit-on généralement une banque qui a un distributeur et/ou une agence près de chez soi ou de son lieu de travail.

Les entreprises qui réagissent toujours aux prix des concurrents encourent le risque de fixer des prix plus bas qu'il n'est vraiment nécessaire. Les responsables ne doivent pas tomber dans le piège d'une comparaison des prix à l'euro près et d'un alignement systématiquement. Ils doivent plutôt prendre en compte le coût de chaque offre pour les clients sans oublier les coûts financiers, les coûts non monétaires

et les coûts de changement. Ils doivent aussi évaluer l'impact des facteurs de distribution, de temps et de localisation ainsi qu'estimer la capacité de production disponible de leurs concurrents à chaque instant.

6. Le yield management :

Un grand nombre d'entreprises de services se concentrent aujourd'hui sur des stratégies leur permettant de maximiser le revenu qui peut être généré par la capacité disponible à tout moment. Le management du revenu (aussi appelée yield management) est une forme perfectionnée de la gestion de l'offre et de la demande. Les compagnies aériennes, les hôtels et les loueurs de voitures en sont devenus de fervents adeptes en faisant varier leurs tarifs en fonction de la sensibilité au prix des différents segments de marché, à différents moments du jour, de la semaine ou de la saison. Le défi auquel elles ont à faire face est de concrétiser un nombre suffisant d'affaires afin de rentabiliser au mieux la capacité de livraison de service sans pour autant refuser les clients qui sont prêts à payer plus cher.

6.1 Comment fonctionne le yield management

Le segment le moins sensible au prix se voit tout d'abord attribuer une capacité au prix le plus élevé, suivi du segment un peu plus sensible mais à un prix moindre et ainsi de suite. Comme les segments qui paient le plus cher achètent au plus près de la date de consommation, les entreprises doivent réserver une partie de leur capacité de production et ne pas réagir en permanence dans une logique de premier venu, premier servi. Un bon système de yield management est capable de déterminer à l'avance et avec précision le nombre de clients qui voudront utiliser un service précis à un moment donné et ainsi bloquer la capacité nécessaire à chaque niveau.

Réserver une part de la capacité aux clients à fort potentiel

Des logiciels complexes permettent aux entreprises de mettre en place des modèles mathématiques très sophistiqués pour analyser le yield management. Dans une compagnie aérienne, ces modèles prennent en compte des bases de données qui intègrent l'historique des passagers et la prévision de la demande pour chaque vol et ce presque un an à l'avance. Par exemple, si le rythme de réservations pour un segment à prix élevé est plus important que prévu, une capacité supplémentaire, déduite des segments les moins rentables sera allouée à ce segment. L'objectif est d'avoir un vol complet, chaque place ayant été vendue au prix le plus élevé. Idéalement, aucune des personnes prêtes à payer cher ne doit être refusée et si le vol est complet, seuls les clients voulant payer le moins cher possible seront mis en attente.

Comment les prix des concurrents affecte le yield management ?

Par le biais des systèmes de yield management qui observent le rythme des réservations, le prix des concurrents est indirectement relevé. Si une entreprise propose des prix trop bas, elle va connaître un rythme de réservation très élevée, et ses places les moins chères seront vite vendues. C'est en général mauvais signe car certains clients qui réservent à la dernière minute, le plus souvent à plein tarif, n'auront pas de confirmation pour leur siège et iront voir la concurrence. Si le prix de départ est trop élevé, les réservations à un prix élevé seront peu nombreuses et l'on se retrouvera dans la situation où des sièges seront vendus à la dernière minute à des prix cassés afin de couvrir tout de même les frais fixes.

6.2 L'élasticité prix

Le manager doit déterminer la sensibilité de la demande par rapport au prix et les revenus nets générés à des prix différents pour chaque segment. Le concept d'élasticité décrit le degré de réaction de la demande aux changements de prix. On le calcule de la manière suivante :

Élasticité prix = Pourcentage de variation de la demande / pourcentage de variation du prix

Si l'élasticité des prix est proche de 1, les ventes de services augmentent ou diminuent du même % que les prix montent ou baissent. Quand un petit changement de prix a un grand effet sur les ventes, la demande pour ce produit est dite « élastique » par rapport au prix. Mais lorsqu'un changement de prix a peu d'effet sur les ventes, la demande est décrite comme « inélastique ».

6.3 Les barrières tarifaires

Le concept de prix « sur mesure » est propre au yield management : on fait payer à chaque client un prix différent pour le même produit.

Principales catégories de barrières :

- **Barrière matérielle :** produit de base, privilèges, niveau de service

- **Barrière non matérielles** :
  - *Caractéristiques des transaction* : Date de réservation, lieu de réservation, flexibilité d'utilisation d'un billet.
  - *Caractéristiques de consommation* : Date et durée d'utilisation, lieu de consommation
  - *Caractéristiques de l'acheteur* : Volume et fréquence de consommation, appartenance à un club, taille du groupe.

En résumé, le yield management requiert une connaissance parfaite des besoins et des préférences du consommateur, et de ses dispositions à payer. Une bonne connaissance de la courbe de la demande est nécessaire afin que les buckets (division des catégories de prix) puissent être alloués aux différentes catégories de produits et de prix.

7. Principes étiques et honnêteté des politiques de prix dans les services

Les consommateurs ont parfois du mal à évaluer ce que va coûter l'utilisation d'un service. De plus, ils ne sont pas sûrs à l'avance de ce qu'ils vont recevoir. Il y a une règle implicite pour les clients : un service coûteux doit être plus bénéfique et de meilleure qualité qu'un service moins cher. Par exemple, un professionnel aux honoraires élevés comme un avocat, est supposé être plus qualifié qu'un autre moins cher. Alors que le prix peut servir de gage de qualité, il est parfois difficile d'être sûr que la valeur supplémentaire est réelle.

7.1 La complexité des barèmes de prix dans les services

Préoccupations éthiques et honnêteté de tarification sont essentielles, en particulier dans les activités de conseil où il est difficile d'évaluer les bénéfices et la qualité de la prestation, même après la « livraison ». Quand les consommateurs ne savent pas ce qu'ils obtiennent du fournisseur, quand ils ne sont pas présents lorsque le travail est réalisé, qu'ils n'ont pas les qualités techniques suffisantes pour juger la bonne réalisation d'une opération, ils se retrouvent dans une situation où ils peuvent se sentir floués. Compte tenu de la complexité des listes de prix, un comportement antiéthique est facile pour les entreprises.

Dans un contexte de yield management, la surdépendance des outputs vis-à-vis des modèles économiques informatiques peut entraîner des politiques de prix encadrés de règles, de réglementations, de frais d'annulation et des stratégies cyniques de surbooking sans aucune considération pour le client. Le yied management doit être utilisé lorsque l'entreprises propose différents niveaux de prix sans susciter et générer chet le consommateur une perception d'inégalité de traitement. (remise et promotion en période creuse pour éviter de rendre injustes les prix élevés pratiqués en période normale).

7.2 Intégrer justice et honnêteté dans la stratégie de prix

Les approches suivantes peuvent aider à réconcilier les tarifications et le yield management avec la satisfaction des clients et le maintien du capital de confiance :

- *Concevoir des tarifs, des barrières claires, logiques et justes* : Les entreprises doivent annoncer spontanément les prix, dépenses, etc. à l'avance de sorte qu'il n'y ait ni surprise ni problèmes.
- *Utiliser les prix affichés et les barrières comme des rabais* :
- *Annoncer aux consommateurs les avantages dus au yield management* : la communication marketing doit positionner le yield management comme une situation gagnant gagnant.

- *Utiliser le bundling pour dissimuler des rabais* : Si on inclut le service dans un package, on rend le rabais moins « visible ». Le bundling rend la comparaison entre les différents packages et leurs composants impossibles, ce qui évite le sentiment d'injuste et la réduction des prix de référence.
- *Prendre soin des clients les plus fidèles* : mettre en place des stratégies pour garder ceux qui procurent le plus de valeur, au point même parfois de ne pas leur faire payer le prix normal lors d'une transaction.
- *Utiliser le recovery pour compenser le surbooking* : il faut donc mettre en place des procédures de réparation si l'entreprise se retourve dans une situation de surbooking :
  - donner le choix au consommateur de garder sa réservation ou d'être déplacé avec une compensation financière pour la gêne occasionnée,
  - Informer suffisammetn à l'avance afin que le consommateur puisse envisager d'autres solutions,
  - Si possible, offrir un service de substitution qui satisfasse le consommateur.

8. Mettre en pratique le prix des services

8.1 Combien doit-on facturer ?

Le trangle des prix dont nous avons parlé nous donne un point de départ. Les coûts économiques que l'on doit couvrir selon différents niveau de vente doivent d'abord être fixés puis, si possible, la marge qui permet de fixer le prix plancher. Ensuite il faut évaluer la sensibilité au marché avec les différents prix qui prennent en compte, à la fois, la valeur que les clients accordent au service aussi bien que leur capacité financière. Cette étape détermine le prix plafond pour n'importe quel segment du marché. Le prix de la concurrence fournit une troisième donnée.

8.2 Quelles bases prendre pour élaborer le prix du service

Il n'est pas toujours facile de définir une unité de service. Le prix doit-il être fondé sur l'exécution d'une tâche spécifique comme nettoyer un vêtement ou réaliser un coupe de cheveux ou donner un cours ? Etre un droit d'admission à un service tel qu'un programme de formation, un film ? Etre basé sur le temps ? Etre lié à la valeur ?

Certains services ont des coûts séparés pour leur accès et leur utilisation. Des recherches récentes montrent que des droits d'accès, d'adhésion, de souscription sont des éléments importants de conquête et de fidélisation des clients alors qu'une facturation à l'utilisation répond davantage à une utilisation courante.

8.3 Qui doit encaisser les paiements

Les clients apprécient qu'une entreprise donne des informations sur ses prix et les possibilités de réservation. Ils s'attendent aussi à recevoir des facture claires. Souvent, les entreprises délèguent ces tâches à des intermédiaires (et après reçoivent des commissions). Aujourd'hui, certaines entreprises utilisent Internet, évitant ainsi le paiement de commissions.

8.4 Où le paiement doit-il avoir lieu ?

Les lieux de livraison de service son parfois mal situés, loin du lieu d'habitation ou de travail de la clientèle. Lorsque les clients doivent payer un service avant de l'utiliser, ils doivetn pouvoir utiliser les intermédiaires mieux placés ou payer par chèque, virement bancaires ou courrier. Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises acceptent les paiement par carte bancaire, Internet ou téléphone.

8.5 Quand le paiement doit-il être effectué ?

Il existe deux possibilités : payer avant l'utilisation (billet d'avion, timbre-poste) ou après (addition au resto). Parfois cela peut être aussi fait par acompte.

8.6 Comment les paiements doivent-ils être effectués ?

Il y a beaucoup de formes de paiement différents :

- Espèces : plus simple, mais manque de sécurité.
- Paiement par chèque : avantage, mais attention aux chèques sans provision
- Cartes de crédit et cartes bancaires : plus en plus répandue, mettant en position concurrentielle désavantageuse les commerces qui les refusent.

Il est important de se rappeler que plus le paiement est simple et rapide, plus la perception d'un service de qualité sera grande chez le consommateur.

8.7 Comment communiquer les prix aux marchés cibles ?

Lorsque tous les problèmes de détermination du prix ont été résolus, il reste à choisir la façon dont la politique de prix de l'entreprise sera communiqueé aux marchés cibles. Les individus doivent connaître le prix des services proposés bien avant l'achat ; ils peuvent aussi désirer savoir où et quand ce prix est en vigueur. Cette information doit être présentée de manière non ambiguë afin de ne pas dérouter les clients et de mettre en doute la déontologie de l'entreprise.

9. Conclusion :

Pour mettre en place une stratégie de prix efficace, une entreprise doit connaître ses coûts, la valeur créée pour les clients et les prix pratiqués par la concurrence. Les coûts dans les services sont plus difficiles à définir que dans la production de produits manufacturés. Faute de les appréhender, les responsables ne peuvent pas savoir si les prix pratiqués couvrent les prix engagés par l'entreprise.

L'autre défi est de mettre en rapport la perception de la valeur du service des clients, avec le prix qu'ils s'attendent à payer. Cette étape nécessite une bonne connaissance des autres coûts que le client peut rencontrer, comme l'effort à fournir ou la durée de la transaction, c'est-à-dire les coûts non financiers. Les responsables doivent aussi prendre en compte le fait que tous les consommateurs n'évaluent pas la valeur d'un service de la même façon.

Les prix de la concurrence ne doivent pas être comparés à l'euro près. Les services tendent à être spécifiques en fonction du lieu, de l'heure, et les concurrents ont leurs propres coûts monétaires et non monétaires, au point que le prix peut devenir secondaire lorsqu'on compare les entreprises.

Une stratégie de prix doit soulever la question centrale qui est : « quel prix doit-on demander pour vendre un unité de service à un moment donné ? » parce que les services sont composés de multiples éléments, les stratégies de prix doivent être créatives et innovantes. Enfin, les entreprises doivent veiller à rendre leurs tarifs clairs et transparents pour permettre aux clients une comparaison aisée. Une politique délibérée de complexité tarifaire et de dissimulation de frais n'apparaissant qu'au moment du règlement peut conduire à des manquements relatifs à l'éthique commerciale, une perte de confiance et un mécontentement du client.

Services Marketing : Résumés livre

Deuxième partie : *Elaborer le modèle de service*

Chapitre 6 : *Communiquer dans les services et éduquer les clients*

Par le biais de la communication, les marketeurs informent les clients actuels ou potentiels des caractéristiques et avantages du service proposé, de ses différents coûts, de ses canaux de distribution et de sa disponibilité géographique et temporelle.

L'emplacement et l'atmosphère des locaux, l'identité visuelle et graphique de l'entreprise, l'apparence et le comportement des employés ou la conception du site Internet sont autant de facteurs d'influence sur l'impression laissée au client.

1. Le rôle clé de la communication marketing:

Une communication marketing efficace, quelle que soit sa forme, est essentielle au succès de l'entreprise. Sans elle, les clients potentiels ignorent l'existence de l'entreprise et ce qu'elle offre et les clients actuels peuvent être attirés par une entreprise concurrence et en devenir de nouveaux clients.

1.1 Le contenu crée de la valeur client

Quant aux efforts de communication destinés à construire une relation durable avec les clients, ils reposent sur une base de données complète, mise à jour régulièrement et pouvant être utilisée de manière personnalisée. Le mailing, le phoning et autres formes de télécommunication (le fax, l'email, les sites Internet) sont des techniques privilégiées de maintien et de renformcement des relations avec les clients et de développement de leur fidélité.

1.2 La communication interne pour mobiliser le personnel

La communication marketing joue un rôle primordial dans la construction et le développement d'une culture d'entreprise fondée sur les valeurs spécifiques du service.
Un marketing interne de qualité est particulièrement nécessaire dans les grandes entreprises de services dont l'activité est dispersée géographiquement.

La communication peut également encourager l'esprit d'équipe et rappeler les objectifs de l'entreprise.

Une communication interne efficace permet de délivrer des prestations satisfaisantes et de maintenir des relations productives et harmonieuses tout en renforçant la confiance, le respect et la fidélité des employés. Elle se fait en général par le biais de journeaux internes, de vidéos, de réunions, de l'Intranet ou encore de campagnes internes.

2. Les défis et les opportunités de la communication des services:

2.1 Surmonter les problèmes liés à l'intangibilité

Il existe 4 problèmes liés à l'intangibilité des services :

- **L'abstraction :** Les marketeurs peuvent avoir des difficultés à relier leurs services avec des concepts abstraits comme la sécurité financière, les avis d'expert, qui n'ont pas de correspondance directe avec des objets physiques.
- **La généralité :** fait référence aux services fondés sur des types d'objets, personnes ou événements qui présentent de fortes similitudes et sont déjà connus des consommateurs (par exemple les sièges d'avion, les stewards et le service cabine). Toute la difficulté pour les marketeurs est de communiquer ce qui différencie et valorise l'offre par rapport à la concurrence.
- **L'impossibilité d'examen :** découle directement de l'intangibilité des services qui ne peuvent être évalutés avant d'être achetés.
- **La difficulté de représentation :** beaucoup de services sont complexes, pluridimensionnels et novateurs pour que les consommateurs rencontrent des difficultés à comprendre leur utilisation et à évaluer leurs avantages.

Les stratégies publicitaires alors utilisées font appel à des combinaisons d'éléments concrets, particulièrement pour les services à faible contact qui n'incluent que quelques éléments tangibles.

2.2 Utiliser des métaphores pour montrer la valeur du service

Ainsi, autant que possible, les messages publicitaires doivent informer sur la manière dont les avantages du service sont fournis. Certaines entreprises de services ont imaginé des métaphores tangibles par nature pour faciliter et expliciter les avantages et la valeur de l'offre globale de services.

2.3 Faciliter la participation du client dans la production

2.4 Aider le client à comprendre l'offre des services

Même si les clients comprennent ce que le service peut leur apporter, ils peuvent rencontrer des difficultés à différencier une entreprise d'une autre et leur niveau de performance relatif. Des preuves concrètes des performances du prestataire peuvent alors être données, mettant en avant la qualité des installations et des équipements, et en s'appuyant sur la qualité des employés (qualification, expérience, engagement, professionnalisme).

2.5 Stimuler ou ralentir la demande pour s'ajuster à la capacité

Une faible demande hors des périodes de pointe pose de sérieux problèmes aux entreprises de services, dont les immobilisations coûtent cher si elles ne sont pas occupées et/ou utillisée, comme les hôtels ou les parcs d'attraction. La stratégie peut alors consister à lancer des offres promotionnelles (surclassement, petit déjeuner offert) pour tenter d'augmenter la demande sans pour autant devoir diminuer le prix. Lorsque la demande augmente, les offres promotionnelles peuvent être diminuées, voire supprimées.

2.6 Mettre en évidence la contribution du personnel

Dans le cas des services dit High contact, le personnel en contact joue un rôle capital. Sa présence rend le service plus tangible et souvent plus personnalisé. Mettre en valeur l'expertise et l'engagement des employés que les clients ne rencontrent jamais peut accroître la confiance dans les compétences de l'entreprise et dans son engagement à maintenir une bonne qualité de service.

Si les brochures et les publicités d'une entreprise montrent des employés radieux et accueillant, mais qu'en réalité, la plupart sont mélancoliques, indifférents ou même grossiers, la déception

sera probablement encore plus grande. C'est pourquoi il faut associer le personnel à la construction de l'image de l'entreprise et l'informer des campagnes publicitaires en cours.

3. Elaborer les objectifs de la communication marketing :

Quel rôle doit jouer la comunication dans la réalisation des objectifs marketing d'une entreprise ? Les 5 questions ci-après (connues sous le nom de « cing W ») sont incontournables, même si elles ne sont pas la garantie d'une communication inappropriée.

- Quelle est notre cible ? (Who)
- Que devons-nous communiquer ? (What)
- Comment devons-nous le communiquer ? (How)
- Où devons-nous le communiquer ? (Where)
- Quand doit avoir lieu la communication ? (When)

Considérons d'abord les difficultés à définir précisément la cible et à spécifier les objectifs de communication. Ensuite, nous recenserons les différents outils à la disposition des marketeurs.

3.1 L'audience cible

Répartis en 3 grandes catégories, les clients potentiels, les utilisateurs et les employés. Les marketeurs ne connaissent pas les clients potentiels à l'avance. Ils doivent donc utiliser un mix de communication classique utilisant la publicité dans les médias, les relations publiques et des bases de données pour les mailing courriers personnalisés et le télémarketing.

3.2 Les objectifs de la communication

Les objectifs doivent être clairs, sinon il sera difficile de les reformuler en points précis et de choisir les messages et les outils de communication les plus appropriés pour les atteindre.

Exemple d'objectifs informatifs et promotionnels classiques dans un environnement de services :

- Créer une image mémorisable de l'entreprise et de ses marques
- Développer la notoriété et l'intérêt d'un service ou d'une marque peu familiers
- Développer la préférence en communiquant les forces et les avantages d'une marque spécifiques
- Comparer un service avec l'offre concurrente et contrer l'argumentation de la concurrence
- Repositionner un service en fonction de l'offre concurrente
- Stimuler la demande en période creuse et la stabiliser en période de pointe
- Encourager la découverte du service par des offres promotionnelles
- Réduire l'incertitude et le risque perçu en fournissant des informations et des conseils
- Générer la réassurance (en mettant en avant la garantie du service)
- Familiariser les clients avec le service en amont de son utilisation
- Apprendre aux clients à utiliser le service et à profiter de ses avantages
- Identifier et récompenser les bons clients et les employés performants.

3.3 Le planning

La planification d'une campagne de communication marketing doit refléter la compréhension du service et une connaissance des possibilités d'évaluation avant achat pour les clients. Il faut prendre en compte le budget disponible pour l'exécution de la campagne, les phases temporelles et les méthodes de mesure et d'évalutation de la performance.

4. Le mix de la communication marketing :

Comme le montre la figure 6.1, le mix regroupe le contact personnel, la publicité et les relations publiques, les offres promotionnelles, les moyens d'information et le style de l'entreprise.

Les spécialistes en communication font une différence entre la

- *Communication personnelle* : qui implique des messages personnalisés, bidirectionnels (entre deux parties, le vendeur et le client). Exemple : vente personnalisée, télémarketing, formation des clients, bouche à oreille.
- *Communication impersonnelles* : les messages se déplacent seulement dans une seule direction et ciblent généralement un groupe important de clients plutôt qu'une personne en particulier.

La technologie cependant créé une zone floue entre les communications personnelles et impersonnelles. De plus en plus d'entreprises utilisent des « agents Internet » qui peuvent bouger sur l'écran, parler et même changer les visages.

4.1 Les communications proviennent de sources différentes

Dans cette catégorie, on trouve les communication développées à l'intérieur même de l'entreprise et transmises par les services de production nécessaires à la prestation du service, destinés aux employés en *front office* et éventuellement aux différentes agences.

Le service clients et les employés de front office

Lorsque plusieurs produits/services différents sont proposés, les entreprises encouragent leurs employés à vendre d'autres services (up selling). Néanmoins, cette méthode risque d'échouer si les stratégies de communication ne sont pas parfaitement planifiées et exécutées avec efficacité.

Les locaux

Des designs d'entreprise particulièrement élaborés peuvent, grâce à un agencement interne ou externe spécifique, véhiculer des messages. Ces agencements complètent et renforcent le positionnement d'une entreprise et rendent le service proposé attirant pour le client.

4.2 Les messages transmis via les canaux marketing

Les salons

Les prestataires de services matérialisent les possibilités de leurs produits et services par des démonstrations, présentations, échantillons et brochures informatives. Le salon est un outil marketing très puissant puisque c'est l'une des seules situations dans laquelle les prospects viennent au marketeur/commercial, et non l'inverse. Un commercial, qui réussit en général à contracter 4 ou 5 clients potentiels par jour, peut espérer le même résultat sur un salon en seulement 1 heure.

La publicité

En tant que principal moyen de communication marketing, la publicité est souvent le point de départ de la relation entre le marketeur (mais aussi la firme) et ses clients.

L'une des difficultés des publicitaires est de trouver comment mettre en évidence leurs messages. Que peut alors faire une entreprise pour sortir du lot ? Des design accrocheurs ou très différents des standards habituels.

Une large gamme de médias publicitaires est disponible :

- les émissions (TV et radio)
- la presse (magazines et journaux)
- les cinémas
- tous les supports extérieurs (panneaux d'affichages, électroniques, transports publics)

Certains médias sont plus focalisés que d'autres, visant des secteurs géographiques spécifiques ou des audiences qui ont un intérêt particulier. Les messages publicitaires transmis au travers des médias de masse sont souvent renforcés par des outils de marketing direct.

Le marketing direct

Le mailing, les messages téléphoniques préenregistrés, les fax, les emails et la TV.

La promotion des ventes

Son objectif est d'accélérer l'intention d'achat des clients ou de les motiver à utiliser un service plus rapidement, en plus grande quantité à chaque achat ou plus fréquemment. Dans les entreprises de services, elle peut prendre la forme de bons de réduction et autres rabais, de cadeaux, de jeux concours. Utilisées sous ces formes, elle crée de la valeur ajoutée, donne un avantage concurrentiel, augmente les ventes en périodes creuses, accélère l'introduction et l'assimilation de nouveaux services et pousse généralement les clients à « consommer » le service plus rapidement.

Les relations publiques

Les relations publiques (RP) consistent à stimuler un intérêt positif pour une entreprise et ses produit en publiant des informations récentes, en tenant des conférences de presse, en organisant des événements extraordinaires ou en sponsorisant des activités médiatiques.

Les autres techniques souvent employées sont par exemple l'organisation de prix et la remise de récompense, la recherche de témoignages de personnes célèbres, une implication dans des œuvres de charité. Ces outils sont de nature à favoriser le développement d'une opinion favorable de l'entreprise via des événements exceptionnels et peuvent l'aider à asseoir sa réputation et sa crédibilité, à former des liens solides avec ses employés, ses clients et l'opinion publique. Le sponsoring d'événements sportifs où bannière, emblème et autres éléments visuels offrent une visibilité continue du nom de l'entreprise et de son logo.

4.3 Les messages en provenance de l'extérieur de l'entreprise

Le bouche-à-oreille

Les recommandations d'autres clients sont généralement meiux perçues que les activités promotionnelles générées par l'entreprise et peuvent avoir une forte influence sur les décision des personnes pour faire acheter ou pas un service. En effet, plus le risque associé à un achat est élevé, plus les acheteurs potentiels esaient via le bouche à oreille d'en savoir davantage sur le service. Les clients qui connaissent peu un service s'appuient davantage sur ce mode d'information que les clients bien informés. Ces stratégies peuvent :

- se fonder sur d'autres acheteur qui connaissent le produit : « Nous avons fait du bon travail pour l'entreprise ABC. Si vous voulez, vous pouvez contacter M. Martin, leur responsable des systèmes d'informations, qui superviserait le projet. »
- lancer des campagnes promotionnelles qui encouragent les gens à discuter du service que l'entreprise propose.
- Développer un système de parrainage offrant aux clients existants des remises ou des cadeaux pour les remercier d'amener de nouveaux clients à l'entreprise.
- Faire des promotions qui encouragent les clients à convaincre d'autres personnes d'utiliser le service, comme « amener deux ami au resto et le troisième mange gratuitement ».
- Présenter et publier des témoignages qui encouragent le bouche à oreille. Les publicités et les brochures diffusent ainsi parfois les commentaires de clients satisfaits.

L'ampleur et le contenu du bouche à oreille sont corrélés au niveau de satisfaction. Des clients qui ont une opinion favorable sur le service sont plus enclins à parler de leurs expériences que ceux qui ont une opinion plus neutre. Les clients les moins satisfaits se manifestent généralement plus que les clients très satisfaits.

4.4 Ethique et communication

Certaines promesses irréalistes résultent souvent d'une mauvaise communication interne entre les équipes techniques et marketing quant au niveau de performance que les clients peuvent espérer. Dans d'autres cas, des publicitaires et vendeurs malhonnêtes font volontairement des promesses irréalisters pour assurer leur niveau de ventes.

5. Les marques dans les services :

Les stratégies de marque prennent une importance croissante dans les services. La gestion de la marque (branding) joue un rôle particulier dans les entreprises de services car des marques fortes augmentent la confiance des clients dans l'achat « en aveugle ».

5.1 Les marques d'entreprises

La marque est un savant mélange entre :

- *de la marque d'entreprise* : comment l'entreprise se présente au travers de sa propre communication.
- *Des communications externes de la marque* : non contrôlées par les marketeurs de l'entreprise, il s'agit principalement du bouche à oreill et de la couverture médiatique dans les émissions radio, télé et dans la presse
- *De la signification de la marque* : qui renvoie à la perception de la marque et aux associations effectueées par le client.

La communication marketing joue un rôle primordial dans le développement de la notoriété des marques. Celle-ci correspond à la capacité du client à reconnaître la marque et à sa rappeler des informations et des associations qui distinguent l'entreprise de ses concurrentes. Une image de marque forte et positive est principalement une promesse de satisfaction future et de fidélité.

5.2 Les sous-marques

En général, la marque d'entreprise sert d'ombrelle aux sous-marques et leur est associée sur les publicités et autres communications.

5.3 Le rôle du design de l'entreprise

Le design de l'entreprise est généralement mis au point par des spécialistes extérieurs et sert à identifier les brochures, documents promotionnels et autres supports écrits.

Le design est particulièrement important pour les entreprises qui opèrent sur des marchés très concurrentiels où il est nécessaire, pour se distinguer, de sortir du lot.

Beaucoup d'entreprises utilisent des symboles déposés, et notamment leur logo, plutôt que des noms. Shell « joue » de son nom anglais en le remplaçant par ce coquillage jaune entouré de rouge. Cela a l'avantage de rendre ses véhicules et stations service immédiatement identifiables quels que soient la langue ou le pays.

Les motifs d'animaux sont des symboles classiques pour les services. Facilement identifiables, les symboles d'entreprise sont particulièrement importants lorsque les services sont proposés sur des marchés où la langue principale n'utilise pas l'alphabet romain ou lorsqu'une partie de la population est illetrée.

6. La communication marketing via internet :

Internet joue un rôle de plus en plus important dans la communication marketing. L'aspect le plus extraordinaire d'internet est sans doute son ubiquité : un site hébergé dans n'importe quel pays peut être visité depuis quasiment n'importe où dans le monde, ce qui constitue la forme la plus aisée d'entrée sur le marché international.

6.1 Les applications Internet

Les marketeurs utilisent internet pour promouvoir l'intérêt du consommateur, fournir des informations, faciliter la communication bilatérale avec les clients grâce aux emails et aux forums de discussion, encourager l'essai du produit ou du service, permettre aux clients de commander et mesurer l'efficacité de campagnes promotionnelles et de publicité spécifiques. La publicité sur Internet permet aux entreprises de remplacer ou de compléter les canaux classiques de communication à un coût raisonnable. Mais comme les autres éléments du mix de communication marketing, elle doit être partie intégrante d'une stratégie de communication savamment élaborée.

La nature interactive d'Internet augmente considérablement le degré d'implication du client. Permettre aux marketeurs de communiquer et d'établir un rapport individualisé avec des clients est l'une des grandes forces d'Internet.

6.2 Le design des sites Web

En termes de communication, un site Web doit présenter des informations que les clients ciblés par l'entreprise trouveront intéressante et utiles. Les utilisateurs d'Internet espèrent un accès rapide, une navigation aisée et un contenu à la fois approprié et mis à jour. Les entreprises de services doivent concevoir précisément leur site Web. Doit-il être un canal de promotion, une possibilité de libre-service qui peut remplacer le personnel, un espace où l'on trouve des informations sur l'entreprise et ses produits ?

Les entreprises innovantes cherchent toujours à améliorer l'attractivité et l'utilité de leur site. Les marketeurs doivent également être attentifs à certains problèmes comme la vitesse de téléchargement du site qui affecte directement son taux de fréquentation. Un site interactif et attractif incite les internautes à revenir et encourage donc les achats. Une adresse Internet mémorisable aide également à attirer les visiteurs sur le site.

6.3 La publicité sur Internet

Internet est devenu en peu de temps un vecteur important des campagnes de publicité. Beaucoup d'entreprises paient pour avoir des bannières publicitaires sur des portails comme Yahoo, Netscape ou sur les sites Web d'autres entreprises, afin d'orienter le trafic des internautes vers leur propre site Web. Dans ce cas, le publicitaire peut facilement mesurer combien de connexions à son propre site ces liens ont généré.

L'expérience montre que le temps d'affichage des bandeaux et des bannières publicitaires sur une page n'a pas forcément d'impact sur la notoriété, la préférence ou les ventes. Le fait que les internautes cliquent sur le lien et se connectent au site ne garantit pas non plus la vente.

Certaines entreprises pratiquent le *marketing réciproque* : un magasin en ligne permet à ses clients de recevoir des messages d'un autre magasin et inversement.

7. Conclusion :

La stratégie de communication marketing pour les services diffère de celle développée pour vendre des produits. Les tâches de communication incombant aux marketeurs de services doivent s'attacher particulièrement à mettre en évidence les éléments concrets du service difficiles à évaluer, clarifier la nature et le déroulement de ce service, valoriser le contact avec le client et le former en vue d'une meilleure participation à la réalisation du service.

De nombreux éléments de la communication sont à la disposition des entreprises pour se positionner sur le marché et atteindre les clients potentiels. Ces différentes options du mix communication marketing sont la communication interpersonnelle comme la vente directe et le service clients, la communication impersonnelle comme la publicité, la promotion des ventes, les relations publiques, l'identité visuelle de l'entreprise et les éléments concrets qui distinguent le lieu de prestation du service. Les supports d'information, des brochures aux sites Web, jouent souvent un rôle important pour aider les clients à faire les bons choix et à tirer le meilleur parti du service acheté. Les nouvelles technologies, Internet en particulier, sont en train de bouleverser l'aspect de la communication marketing notamment en rendant le client plus acteur (les chats, les témoignages) et en mettant en scène des personnages et des scénarios pour montrer la valeur du service.

Services Marketing : Résumés livre

Deuxième partie : *Elaborer le modèle de service*

Chapitre 7 : *Positionner les services dans un environnement concurrentiel*

Dans un environnement concurrentiel où la présence des acteurs et des offres est forte, l'absence de différenciation entre les produits et les services amène souvent le consommateur à choisir en fonction du critère prix. Une telle orientation est dangereuse pour la rentabilité de la firme et handicape la construction d'un lien durable entre l'entreprise et ses clients, ces derniers ne réagissant qu'aux stimuli monétaires. Pour rétablir ce lien, l'entreprise doit alors faire du *positionnement*. Une stratégie de positionnement consiste donc à créer des avantages concurrentiels visibles et à maintenir ces différences dans l'esprit du client pour développer et renforcer le lein entreprise-client sur le long terme. Un positionnement réussi nécessite une connaissance approfondie des préférences de leurs clients ainsi que des offres concurrentes.

1. La recherche d'avantages concurrentiels :

« La première chose qu'une entreprise se doit de faire est de se différencier de la concurrence ».

Les responsables doivent recenser l'ensemble des facettes du ou des services qu'ils proposent et mettre clairement en évidence les avantages concurrentiels de chacune d'elles aux yeux des clients du/des segment(s) cible(s). Chaque entreprise doit donc concentrer ses efforts sur les clients qu'elle est la plus apte à servir.
Il se décline à deux niveaux : *focalisation sur le marché et focalisation sur le service*. La première représente la taille et le nombre de marchés qu'une entreprise va servir. La seconde est la capacité d'une entreprise à offrir un plus ou moins grand nombre de services. Le croisement de ces deux dimensions définit les quatre stratégies de base de focalisation qu'illustre la figure 7.1. (c.f p.213).

Une entreprise *totalement focalisée* sur ses activités n'offre que très peu de services (voir qu'un service de base) et s'adresse à un segment étroit et spécifique. Une entreprise *focalisée sur le marché* va avoir uen activité fondée sur un petit segment du marché, mais aura un large éventail de services. Les entreprises *focalisées sur les services* offrent peu de services à un marché assez large. Enfin, beaucoup d'entreprises de services appartiennent à une catégorie *non focalisée (tout pour tous),* puisqu'elles essaient de servir de nombreux et vastes marchés avec un grand nombre de services.

2. La segmentation du marché : base des stratégies de focalisation :

Avant de se lancer sur un marché global avec des concurrents plus puissants, l'entreprise doit adopter une stratégie de segmentation de marché et identifier les segments qu'elle peut le mieux servir.

2.1 Le marché et la microsegmentation

Traditionnellement, les entreprises avaient pour objectif de faire des économies d'échelle en proposant aux clients appartenant à des segments spécifiques un service unique. Une stratégie de *mass customization* (ou structure de masse) offrant un service plus ou moins individualisé à un grand nombre de clients, à bas prix, pouvait être mis en place : offrir un produit de base standard avec, en parallèle, des services supplémentaires individualisés. La création de bases de

données clients et de logiciels d'analyse sophistiqués (notamment en statistique) permet aujourd'hui aux entreprises d'adopter des stratégies de *microsegmentation*.

2.2 Identifier et sélectionner les segments cibles

Un *segment cible* est sélectionné par une entreprise parmi tous ceux identifiés sur un marché. Par exemple, un supermarché dans une ville donnée peut cibler les résidents de la ville, ayant des revenus d'un certain niveau. Les recherches montrent que, parfois, certains segments de marché sont « sous-servis » et que leurs besoins ne sont pas satisfaits. De tels marchés sont souvent très larges et peuvent constituer des segments cibles.

Segmentation continue à la Banque Royale du Canada :

« Le temps où nous avions des paniers entiers de clients prêts à recevoir le même traitement ou la même offre mois après mois est révolu. Notre stratégie marketing est «maintenant » beaucoup plus personnalisée. Bien entendu, cela n'a été rendu possible que grâce à la technologie ».
Des programmes marketing personnalisés peuvent être développés pour chaque microsegment, offrant l'apparence d'une offre personnelle pour chaque clients.

2.3 Attributs importants et attributs déterminants

D'une façon très générale, les consommateurs font leur choix sur la base des différences qu'ils perçoivent mais aussi sur les attributs effectifs du service. Les *attributs déterminants*, comme le nom l'indique, sont ceux que le consommateur juge incontournables, essentiels, voire prioritaires et vis-à-vis desquels il attribue des différences significatives par rapport aux offres concurrentes. Les spécialistes marketing des entreprises de services doivent identifier auprès des clients du segment cible, l'importance relative des différents attributs et ceux qui ont été déterminants lors de récentes décisions. La problématique réside dans le fait que certains attributs sont facilement quantifiables alors que d'autres le sont moins car purement qualitatifs et reposant fortement sur le jugement mais aussi la perception. Cependant, des caractéristiques telle que la qualité du personnel ou le luxe d'un hôtel sont qualitatives et donc moins quantifiables et/ou mesurables et donc sujettes à l'interprétation des individus.

3. Le positionnement ou comment distinguer une marque de ses concurrentes :

L'essence du positionnement en 4 principes :

a. Une entreprise doit établir une position dans l'esprit des clients cibles
b. La position doit être singulière, avec un message simple et cohérent
c. La position doit différencier l'entreprise et ses concurrents
d. L'entreprise ne peut pas tout proposer à tout le monde. Elle doit focaliser ses efforts.

Ces principes s'appliquent à n'importe quel type d'entreprise en situation de concurrence, cherchant à gagner des clients.

Comprendre les principes du positionnement est essentiel pour développer une position efficace et concurrentielle et permet de donner des réponses spécifiques aux question suivantes :

- Comment l'entreprise est-elle perçue par les clients actuels et potentiels ?
- Quels clients servons-nous maintenant et quels sont ceux que nous voudrions servir à l'avenir ?
- Quelles sont les caractéristiques de nos offres de services actuelles (service de base et périphériques), et à quels segments de marché s'adressent-elles ?

- En toute circonstances, en quoi nos offres se différencient-elles de celles de la concurrence ?
- Comment les clients des différents segments perçoivent-ils nos offres et comment répondent-elles à leurs besoins ?
- Quels sont les changements nécessaires dans nos offres pour renforcer notre position concurentielle au sein du/des segment(s) de marché qui nous intéresse(nt) ?

Les personnes prennent leur décision en fonction de la perception de la réalité et non de la réalité elle-même. Mahajan et Wind affirment que les consommateur qui tirent une satisfaction émotionnelle d'une marque prêteraient moins attention au prix…

Le rôle du positionnement dans l'élaboration de la stratégie marketing de développement des services, implique de décider quels attributs sont important pour les consommateurs, sont liés à la performance du produit, à son prix et à son accessibilité. Pour accroître l'attrait d'un service sur un segment précis, il peut être nécessaire de changer la performance de certains attributs, en réduisant son prix, en modifiant les temps et endroits de disponibilité ou les formes de livraisons offertes. Dans de tels cas, la tâche première de la communication est de s'assurer que les clients potentiels connaissent les nouveaux positionnements du service.

3.1 Le rôle du positionnement dans la stratégie marketing

Le positionnement a un rôle pivot, car il lie les analyses du marché, de la concurrence et les analyses internes à l'entreprise. « quel est notre produit (ou concept de service), que voulons-nous qu'il devienne et quelles actions doivent être prises pour que nous y arrivions ? ».

Du fait de la nature intangible de nombre de services et de l'expérience que le client peut en avoir, une stratégie de positionnement explicite aidera les cosommateurs à se faire une idée précise du produit. Une erreur de positionnement sur le segment cible peut avoir des conséquences néfastes.
Le Tableau 7.1 (p. 220) nous informe des principales utilisations de l'analyse du positionnement comme outil de diagnostic.
La figure 7.2 (p.221) identifie les étapes à suivre dans le processus d'identification d'une position adaptée sur le marché, ainsi que celles à suivre pour atteindre cette postition.

- L'analyse du marché : prend en compte des facteurs tels que le niveau général de la demande, ses fluctuations et sa répartition géographique.
- L'analyse interne de l'entreprise : identifie les ressources de l'entreprise (capitaux, personnel, savoir-faire et biens), ses limites ou contraintes, ses objectifs (profitabilité, croissance, préférences professionnelles, etc.), et la façon dont les valeurs qu'elle véhicule détermineront la manière dont elle va gérer son activité. En se servant de sélectionner un nombre limité de segments cibles sur le marché, qui pourront les intéresser pour des services nouveaux ou existant.
- L'analyse concurentielle : l'identification et l'analyse des concurrents quantitative (évolution de chiffres clés comme la part de marché, le CA en chiffre et en volume, la largeur et la profondeur des gammes de services) et qualitative (analyse du mix des concurrents, perception de la marque et des services offerts par les concurrents…) aideront les marketeurs à évaluer leurs forces et faiblesses. Cette analyse doit prendre en compte la concurrence directe et indirecte.
- La formulation du positionnement : le résultat de l'intégration de ces trois formes d'analyse est une formulation qui va définir la position que l'entreprise voudrait avoir sur le marché. Grâce à cela, les marketeurs seront capables de développer un plan d'action spécifique. Le coût de l'implantation de ce plan doit bien entendu être mis en balance avec les retombées financières.

4. Réaliser des analyses internes, du marché, de la concurrence :

4.1 Anticiper la réponse de la concurrence

La meilleure façon d'anticiper est d'identifier tous les concurrents (existants ou potentiels), et de tenter de se mettre à la place de leurs responsables en faisant une analyse interne de chacun d'entre eux. En mêlant les informations issues de l'analyse de données existantes concernant le marché et l'analyse concurrentielle, les responsable auront une bonne idée de la façon dont les concurrents sont susceptibles d'agir et sauront alors s'il est judicieux de reconsidérer la situation.

4.2 Le positionnement évolutif

Les positions évoluent dans le temps en réponse aux changements de structure des marchés, de la technologie, de l'activité concurrentielle et de l'évolution de l'entreprise elle-même. Beaucoup d'entreprises adoptent une stratégie dite de repositionnement évolutif, qui vise à ajouter ou à supprimer des services mais aussi des segments cibles. Une entreprise dont la marque connaît un franc succès et en laquelle les consommateurs ont confiance, peut étendre sa position, fondée sur la qualité perçu d'un service précis, à une variété de services associés sous cette marque ombrelle.

5. Utiliser des cartes de positionnement pour établir une stratégie concurrentielle :

5.1 Un exemple de carte de positionnement appliqué à l'industrie de l'hôtellerie

5.2 Utiliser les cartes de positionnement pour mieux visualiser la stratégie

Les logigrammes et les cartes facilitent ce qu'ils appellent « l'éveil visuel », en permettant aux managers de comparer leur entreprise avec celles de leurs concurrents et de comprendre la nature des menaces et opportunités. Les présentations visuelles soulignent les écarts entre la manière dont les clients (ou éventuels clients) perçoivent l'entreprise et la vision que la direction en a. ainsi, il sera possible de confirmer ou d'infirmer le fait qu'un service ou une entreprise occupe une certain niche sur le marché.

6. Changer le positionnement concurrentiel :

Les entreprises doivent parfois changer de façon radicale leur positionnement. Une telle stratégie, connue sou le nom de *repositionnement*, peut engendrer une révision des caractéristiques du service ou la redéfinition des segments ciblés sur le marché. Au niveau de l'entreprise, cela peut induire l'abandon de certains services et le retrait complet sur certains marchés.

6.1 Changer les perceptions à travers la publicité

Améliorer les perceptions négatives d'une marque peut nécessiter une refonte complète du cœur du service et de ses services supplémentaires.

7. Conclusion :

La plupart des entreprises de services font face à une concurrence active. Les marketeurs doivent trouver les moyens de créer un avantage concurrentiel pour leurs produits. Idéalement, une entreprise doit cibler des segments qu'elle peut satisfaire mieux que d'autres fournisseurs, en proposant un niveau plus élevé de performance sur les attributs importants pour le client. La

nature des services offre un grand nombre de possibilités de se différencier de la concurrence, parmi lesquels : le lieu, l'organisation temporelle, la rapidité de livraison, la qualité du personnel… et toute une gamme d'options impliquant le client dans le processus de production. Le concept de positionnement a une grande valeur. Il pousse à l'identification explicite de tous les attributs inclus dans le concept de service et met l'accent sur le besoin, pour les marketeurs, de déterminer ceux qui influencent le choix du client. Les cartes de positionnement sont une manière visuelle de résumer les résultats d'études et de montrer comment différentes entreprises sont perçues les unes par rapport aux autres, en fonction d'attributs clés. Lorsqu'on leur ajoute des données sur les préférences de divers segments et sur le niveau de demande qui peut être anticipé, elles peuvent montrer les occasions de création de nouveaux services ou de repositionnement de ceux qui existent déjà pour tirer parti des besoins insatisfaits sur les marchés.

Services Marketing : Résumés livre

Troisième partie : *Gérer l'interface client*

Chapitre 8 : *Dessiner et manager les processus de services*

Les clients sont insatisfaits lorsque les processus sont mal conçus, car ils doivent faire face à une livraison lente et frustrante d'un service de mauvaise qualité. De même, les processus inadaptés empêchent le personnel en contact de mener à bien les tâches qu'ils doivent réaliser entraînant *de facto*, une baisse de productivité et un accroissement du risque d'échec dans la livraison du service.

1. « Blueprinting » : pour créer des opérations de services productives :

Concevoir un service n'est pas une tâche facile. Pour que les services donnent toute satisfaction aux clients, les marketeurs et les spécialistes des opérations doivent travailler ensemble. Pour mettre au point un processus de service, le *blueprint*, version plus sophistiqueée du logigramme, se révèle être un outil particulièrement utile. Ces modèles montrent à quoi le produit devrait ressembler et détaillent les spécificités auxquelles il devrait se conformer. Contrairement aux immeubles, les processus de services ont une structure intangible, et sont donc plus difficiles à visualiser.

1.1 Concevoir un blueprint

Dans un premier temps, il faut identifier toutes les activités et transactions impliquées dans la création et la livraison du service, puis spécifier les liens qui existent entre elles. À ce stade, mieux vaut regrouper largement les activités afin de dégager une image globale. Ainsi, le *blueprint* matérialise la distinction faite entre ce que les clients expérimentent (*front stage*) et les activités qu'ils ne voient pas *(back stage*). Entre les deux se situe ce que l'on appelle la ligne de visibilité. Ils permettent de mettre en évidence les interactions entre employés et clients, les processus opérationnels et les technologies de l'information. Ils peuvent au sein de l'entreprise faciliter les interactions entre la fonction marketing, la gestion des opérations et de la ressources humaines.
Il donne égalemnt aux responsable l'opportunité d'identifier les points de défaillance potentiels dans le processus qui sont susceptibles de porter atteinte à la qualité du service. Les étapes du processus qui entraînent régulièrement une attente pour les clients peuvent être identifiées avec précision. Des standards peuvent alors être développés pour l'exécution de chaque activité, en prenant en compte le temps nécessaire à l'accomplissement d'une tâche et le temps d'attente maximal entre deux tâches.

1.2 Créer un script pour les employés et les clients

Un script bien conçu et bien planifié décrit de façon précise et exhaustive la rencontre de service dans son intégralité et a pour but d'identifier les problèmes potentiels ou réels qui peuvent subvenir durant le déroulement de son processus.
En examinant les scénarios existants, les protagonistes en question peuvent découvrir des moyens de modifier la nature des rôles des clients et des employés afin d'améliorer la livraison du service, d'augmenter la productivité et de parfaire la nature de l'expérience du client.

1.3 Le blueprint d'une visite au restaurant : une performance en trois actes

Les composantes du *blueprint* sont (de haut en bas) :

a. La définition de standards pour chaque activité de *front stage*,
b. Les évidences physiques pour les activités de *front stage* (spécifiées pour chaque étapes),
c. Les actions principales des clients,
d. Une ligne d'intéraction,
e. Les action de *front stage* par le personnel de contact,
f. Les action de *back stage* lorsque le client contacte le personnel,
g. Les processus de soutien impliquant d'autres membres du personnel de services,
h. Les processus de soutien impliquant les technologies de l'information.

Lu de gauche à droit, le *blueprint* décrit l'ordre des actions dans le temps et rappelle les évocations de rôles tenus au théâtre qui ont déjà été faites dans cet ouvrage. Pour insister sur les facteurs humains dans la livraison du service, chacune des 14 étapes principales pour nos deux clients est illustrée par de petites images, de la réservation au départ après le repas. Comme de nombreux services à contact élevé, la pièce « visite au restaurant » peut être divisée en trois « actes », représentant les activités qui on lieu avant que le service ne soit fourni, la livraison du service, ainsi que les autres activités lorsque le client est encore en contact avec le fournisseur du service, en l'occurrence, le restaurant.

L'endroit où se déroule la pièce, « la serviscène » comprend aussi bien l'extérieur que l'intérieur du restaurant. Les action de *front strage* se situent dans un environnement très visuel ; les restaurants agissent souvent de façon tout à fait théâtrale dans l'utilisation d'éléments physiques (tel que l'ameublement, le décor, les uniformes, l'éclairage et la décoration des tables), et peuvent également diffuser une musique de fond pour créer un environnement thématique correspondant à leur positionnement sur le marché.

- <u>Acte I – Prologue et scènes d'introduction</u>

Ces cinq étapes constituent la première expérience de la performance du restaurant pour le client, impliquant chaque fois une interaction avec un employé (au téléphone ou en face à face). Avant que les clients n'arrivent à leur table dans la salle de restaurant, ils ont été exposés à plusieurs services périphériques et ont également rencontré un certain nombre de personnes, 5 membres du personnel ou plus et d'autres clients.

On peut définir des standards pour chaque activité, mais il convient de bien connaître les attentes des clients. Au-dessous de la ligne de la visibilité, le *blueprint* identifie les différentes façon de répondre à ces attentes. Ces actions incluent les réservations, le vestiaire, la livraison et la préparation de la nourriture, l'entretien des locaux, l'équipement, la formation et la répartition du personnel pour chaque tâche ainsi que l'utilisation des technologies de l'information pour obtenir, rentrer, stocker et transférer les données adéquates.

- <u>Acte II – Livraison du service de base</u>

Si le restaurateur ne satisfait pas les attentes des clients pendant l'acte II, les choses peuvent se compliquer et engendrer de sérieux problèmes. Nos clients évalueront non seulement la qualité de la nourriture et des boissons, mais également la vitesse et le style du service. Une performance techniquement correcte de la part du serveur peut se trouver dévalorisée par des erreurs humaines telles que le désintérêt, le manque de chaleur humaine ou des manières trop désinvoltes.

- <u>Acte III – Conclusion et dénouement de la pièce</u>

Le repas terminé, il se passe encore beaucoup de choses tant en *front stage* qu'en *back stage* avant que la pièce ne touche à sa fin. Cet acte devrait être court. Les espérances de la plupart des clients tiendraient probablement dans ce qui suit :

- Une facture précise et compréhensible présentée dès que le client la demande,
- Un encaissement prompt et aimable (carte de crédit acceptées) ; des remerciements et une invitation à revenir,
- Des toilettes propres et bien équipées,
- Les manteaux déposés au vestiaire préparés pendant que les clients sont aux toilettes,
- La voiture mise à disposition devant la porte du restaurant.

1.4 Identifier les points d'échec (fail points)

Un bon *blueprint* devrait attirer l'attention sur les points à risque. Les plus sérieux, marqués dans notre modèle par un F dans un cercle, sont ceux qui auront pour conséquence l'impossibilité d'obtenir ou d'apprécier le produit central. Ils comprennent :

- La réservation,
- Les risques de retard de la livraison du service et donc d'attente du client (identifié par un W).

C'est à David Maister que l'on doit le sigle OTSU (*opportunity to screw up, « occasion de tirer vers le haut*) pour pointer tout ce qui est susceptible de mal se passer lors de la livraison d'un type particulier de service. En identifiant tous les OTSU du processus de livraison, les responsables de services peuvent élaborer un système qui permette d'anticiper et d'éviter les problèmes.

1.5 Fixer les standards de service

Les scènes d'ouverture d'une pièce sont primordiales car les premières impressions des clients affectent l'évaluation de la qualité des étapes suivantes, leurs expériences de service tendant à être cumulative. En d'autre termes : si dès le début, les choses se passent mal, ils peuvent tout simplement s'en aller. En revanche s'ils restent, ils peuvent par la suite être plus critiques et chercher à relever d'autres points de dysfonctionnement. À l'inverse, si les premières étapes se passent bien, leur zone de tolérance augmente, de sorte qu'ils sont ensuite pus disposés à ne pas s'attarder sur des erreurs mineures.

1.6 Améliorer la fiabilité des processus à partir de l'étude des défauts

L'analyse soigneuse et méthodique des raisons d'échecs dans le processus de services révèle les moyen d'atténuer cet écherc, voire de l'éviter.

Des méthodes pour le personnel de contact :

La mission des responsables de services consiste à éviter les erreurs suivantes : mauvaise manière d'exécuter certaines tâches, erreur dans l'ordre d'exécution, lenteur, exécution de tâches inutiles, etc. Parmi les erreurs les plus fréquentes qui se passent durant l'interface personnel en contact/client, on trouve l'absence de courtoisie et de professionnalisme – par exemple, ne pas reconnaître le client, ne pas l'écouter, ou ne pas réagir convenablement. En ce qui concerne les éléments physiques du service, nous trouvons l'existence de normes pour le nettoyage des équipements et des uniformes, le contrîle permanent du niveau de bruit, les odeurs, de la lumière et de la température. Autre mesure, l'installation de miroirs à des endroits stratégiques permet aux employés de vérifier leur aspect avant de saluer un client.

Des méthodes pour le client :

Les erreurs du client peuvent se produire durant la phase de préparation du service, bien avant sa livraison du service. La communication marketing aide à informer le client sur la façon d'accéder correctement au service. Parmi les dispositifs susceptibles de contrôler le comportement des clients, on trouve des bandes pour former et guider les files d'attente, des

portes de toilettes équipées de serrures reliées à l'éclairage et au voyant libre/occupé à l'extérieur, etc.

2. Le redesign des processus de services :

Le *redesign* des processus de services s'impose lorsqu'ils vieillissent, ne conviennent plus et deviennent obsolètes pour la firme mais aussi pour les clients. Examiner les *blueprint* de services existants peut aussi suggérer des possibilités d'amélioration : modification des systèmes de livraison, ajout ou suppression d'éléments spécifiques, repositionnement du service pour faire appel à d'autres segments.
Les responsables en charge des projets de *redesign* des processus de services ne souhaitent généralement pas allouer trop de budget même pour obtenir une qualité meilleure. Ils cherchent plutôt à augmenter la productivité tout en maintenant la qualité même si nous savons que la restructuration ou la remodélisation des façon dont les tâches sont accomplies augmente de manière significative le rendement dans nombre de taches en *back stage*. Les efforts de *redesign* consistent avant tout à remplir les critères de performance suivants :

a. réduire le nombre d'échecs dans les processus de services,
b. réduire la durée du cycle de production d'un processus de services entre son initialisation par le client et son accomplissement,
c. augmenter la productivité
d. accroître la satisfaction du client

C'est un processus de services qui comprend la reconstitution, la remise en ordre, ou la substitution des processus de services.

Tableau 8.1 : Cinq type de remodélisation du service

Approche et concept	Bénéfices potentiels pour l'entreprise	Bénéfices potentiels pour le client	Défis / Limites
Elimination des étapes n'ajoutant pas de valeur : améliore toutes les étapes impliquées dans la transaction du service de l'achat au paiement	- Améliore l'efficacité - Augmente la productivité - Augmente la capacité d'adapter le service aux besoins du client - Différencie l'entreprise	Augmente la vitesse du service Améliore l'efficacité Transfère les tâches du client à l'entreprise de service Sépare la mise en route du service de la livraison Adapte le service aux besoins du client	- Exige de fournir une meilleure information au client ainsi qu'une meilleure formation personnel pour le mettre en application sans à-coup et efficacement.
Libre-service : le client joue un rôle de producteur	-Coûts plus faibles -Améliore la productivité -Améliore la réputation de la technologie -Différencie l'entreprise	-Augmente la vitesse du service -Améliore l'accès -Economise de l'argent -Augmente la sensation de contrôle	-Nécessite une préparation du client sur son rôle -Limite les intéraction et le face à face -Crée des difficultés pour obtenir des informations de la part des clients -Crée des difficultés pour établir une fidélité de la part des clients
Service direct : le service est livré au client là où il se trouve	-Elimine les inconvéniens liés aux emplacements commerciaux -Augmente la base clientèle -Différencie l'entreprise	-Améliore la praticité -Améliore l'accès	-Impose des contraintes logistiques -Peut nécessité des investissements coûteux -Nécessite de la crédibilité et de la confiance
Bundling : combine plusieurs services dans une offre	-Différencie l'entreprise -Aide à retenir les clients -Augmente l'utilisation du service par personne	-Améliore la praticité -Personnalise le service	-Nécessite une grand connaissance des clients ciblés -Peut être perçu comme du gaspillage
Service physique : manipulation d'éléments tangibles associés au service	-Améliore la satisfaction des employés -Améliore la productivité -Différencie l'entreprise	-Améliore la praticité -Améliore la fonctionnalité -Cultive l'intérêt	-Facile à imiter -Nécessite des dépenses pour le maintenir efficace -Augmente l'attente des clients vis-à-vis du service

3. Le client coproducteur du service :

3.1 Les niveaux de participation du client

Un certain degré de participation du client dans la livraison du service est inévitable dans des services de traitement des personnes et dans n'importe quel service qui implique un contact en temps réel entre clients et fournisseurs. Dans nombre de cas, l'expérience et les résultats reflètent tout à la fois les interactions entre les clients, les équipements, les employés et les systèmes. Cependant, le niveau de cette participation peut changer considérablement selon le type de service.

- Niveau bas de participation

Dans ce cas de figure, le personnel en contact et les employés d'une façon générale ainsi que les systèmes d'information effectuent tout le travail. Dans les situations où les clients viennent sur le site de production du service, tout ce qui est exigé d'eux est leur présence phyisque.

- Niveau modéré de participation

Le client doit fournir un certain nombre d'information pour aider l'entreprise à créer et à fournir le service en apportant un certain degré de personnalisation. Il peut s'agir de transmettre des données, de fournir un effort personnel, de manipuler des objets ou d'être physiquement sollicité.

- Niveau élevé de participation

Les clients travaillent activement avec le fournisseur pour coproduire le service. Ici, si les clients n'assuments pas ce rôle efficacement et s'ils n'accomplissent pas certaines tâches obligatoire de production, ils compromettent la qualité du service et/ou la réalisation effective du service.

3.2 Les technologies de libre-service

Le degré ultime de participation dans la production de services est celui où les clients entreprennent eux-même une activité spécifique, en utilisant les équipements ou des systèmes mis en place par le fournisseur de services. Le temps et les efforts du client remplacent alors ceux d'un employé de l'entreprise. Les clients de supermarché semblent désormais plus disposés à accepter cette approche, ce qui reflète leur plus grande familiarité avec la technologie. Aujourd'hui, des supermarchés proposent des caisses en libre-service. Les clients effectuent eux-mêmes le snanning des articles, la mise en sachet et le paiement par carte bancaire. Ce système est préféré au scanning dans l'enceinte du magasin.

- Facteurs psychologiques et participation du client

Les clients ne sont pas égaux face à la volonté de participation. Si chez certains, il y a une volonté proactive de participation et de contrôle, chez d'autres la tendance est à la délégation. L'entreprise doit avoir une approche segmentée de la clientèle sur la base de leurs intensions et/ou de leurs capacités et expertises de participation.

- Ce que les clients apprécient ou pas dans le recours aux STT (Self Service Technologies)

Les clients aiment les SST quand celles-ci les sortent de situations difficiles, par exemple, les distributeurs automatiques qui sont accessibles 24h/24 et 7j/7. Les clients aiment également les SST quand elles sont plus efficaces qu'un employé de services. Beaucoup sont admiratif devant les possibilités étendues de la technologies… quand elle fonctionne bien. Les clients détestent les

SST quand la technologie est défaillante (machines hors-service), frustrés par les technologies mal conçues qui rendent les processus de services difficiles à comprendre et à employer. Cependant, même si la faute leur revient, les clients peuvent en partie blâmer le fournisseur de services de ne pas proposer un système plus simple et plus facile à utiliser. Ils peuvent alors préférer revenir au contact humain traditionnel.

3.3 L'entreprise de services doit former ses clients

Plus on attend des clients qu'ils effectuent un travail, plus grand est leur besoin d'informations. La formation nécessaire peut être fournie de nombreuses manières. Les brochures et les intructions affichées sont deux méthodes largement répandues. Dans beaucoup d'entreprise, les clients s'adressent aux employés pour obtenir des conseils et de l'aide et sont frustrés, voire mécontents, s'ils ne les obtiennent pas. Dans les entreprises de service, le personnel en contact doit être préparé à remplir ces fonctions de « formateur ». les clients peuvent aussi se tourner vers d'autres clients pour obtenir de l'aide, lorsque cela est possible, et mieux encore, lorsque l'entreprise l'organise.

3.4 Considérer les clients comme employés temporaires

Le management des clients, comme des employés temporaires, implique d'adopter les même principes de gestion des ressources humaines que pour les salariés de l'entreprise. Il devrait suivre ces 4 étapes :

a. Réaliser une « analyse des postes de travail » dans lesquels les clients jouent un rôle, et comparer cette analyse avec les rôles que la société voudrait qu'ils jouent.
b. Déterminer si les clients savent ce que l'on attend d'eux et connaissent les qualifications requises pour exécuter les tâches qu'on leur demande
c. Motiver les clients en s'assurant qu'ils seront récompensés s'ils exécutent bien leur tâche
d. Evaluer régulièrement la performance des clients. Si elle est insuffisante, chercher à changer les rôles et les procédures dans lesquels ils sont impliqués. Ou alors « éliminer » ces clients (avec tact, bien sûr !), et en chercher des nouveaux.

Une gestion efficace des ressources humaines commence dès le recutement. Il devrait en être de même pour les « employé temporaire ». la coproduction nécessitant certaines qualifications, les entreprises devraient cibler leurs efforts marketing sur le recrutement de clients disposant de ces qualifications.

4. Les problèmes de comportement du client :

Les clients qui agissent de manière peut coopérative ou abusive sont un problème pour n'importe quelle entreprise. Mais ils ont un plus grand potentiel de nuisance dans les entreprises de services, en particulier celles dans lesquelles le client vient à l'usine de production du service. Par exemple, lors de concert. Les société qui ne traitent pas efficacement les risques de mauvais comportement des clients détériorent leurs rapport avec les autres.

4.1 Que faire avec les clients malhonnêtes ou indisciplinés (jaycustomers) ?

Nous définissons jaycustomer comme une personne qui agit d'une manière irrégléchie ou abusive, causant des problèmes à l'entreprise, à ses employés et à d'autres clients. Les avis sur le sujet semble se polariser autour de 2 visions contradictoires. L'une proclame : « Le client est roi et ne peut rien faire de mal ». L'autre voit la masse des clients comme une population où les personnes malintentionnées, au comportemnet peu digne de confiance, et manquant de respect aux individus sont surreprésentées. Les deux vision ont leur part de vérité. Ce qui est clair, cependant, c'est qu'aucune entreprise ne souhaite entretenir des rapports avec un client abusif.

4.2 Les clients indésirables : les jaycustomers

Les *jaycustomer*s sont indésirables. Au pire, une entreprise doit contrôler ou empêcher leur comportement abusif. Au mieux, elle cherchera d'abord à ne pas les attirer. Comme définir un problème est toujours la première étape à franchir pour le résoudre, commençons par définir les différents segments de *jaycustomers* qui s'attaquent aux entreprises de biens et de services. Nous avons identifié 6 catégories et leur avons donné des noms génériques :

a. Le voleur :

Il n'a aucune intention de payer et vole des marchandises et des services. Prendre les transports en commun sans billet, « resquiller » dans les cinémas, ou « oublier » de régler son repas au restaurant sont des pratiques assez fréquentes. Ainsi, découvrir comment les gens volent un service est le premier pas pour empêcher les abus ou attraper les coupables, en les poursuivant le cas échéant.

b. Celui qui ne respecte pas les règles :

Beaucoup d'entreprises de service doivent établir des règles de comportement pour que les employés puissent guider et servir sans risque les clients au travers des différentes étapes du service. Pour des raisons d'hygiène et de sécurité, certaines de ces règles sont dictées par des organismes gouvernementaux. Si ces règles sont violées alors il existe des sanctions, pour décourager certains clients de mal se conduire.

c. Le querelleur

Les entreprises qui prennent soin de leurs employés font en sorte de les préparer à affronter ces situations difficiles. Les séances de formation basées sur la participation des employés à des jeux de rôles aident souvent à développer la confiance en soi et l'autorité nécessaires pour faire face à des clients évervés et agressifs. Les employés doivent également apprendre à faire tomber la colère, à calmer l'inquiétude, et à réconforter les personnes qui ne se sentent pas bien.

d. La famille en conflit

Lorsque les incidents impliquent des clients qui sont les membres d'une même famille en pleine conversation ou en pleine altercation, l'intervention des employés peut calmer la situations ou, au contraire l'aggraver. Les responsables des services qui se trouvent dans de telles situations doivent avoir les pieds sur terre et être préparés à agir rapidement.

e. Le vandale

Les dégradations physiques que des personnes indisciplinées commettent sur des infrastructures et des équipements de services sont très diverses. (graffitis, brûlure de cigarettes, sièges d'autobus lacérés). L'abus d'alcool et de drogue est souvent en cause, auquel on peut ajouter les problèmes psychologiques, le désir de vengance ou la négligence. La meilleure solution est d'améliorer la sécurité et d'avoir un bon éclairage. Les sanction économiques peuvent également être envisageable (dépôt ou garantie si dégâts).

f. L'exploiteur

Sans compter les clients qui n'ont jamais eu l'intention de payer, de nombreuses raisons font que le service reçu n'est pas payé. Là aussi, la prévention reste la meilleure des tactiques. Un nombre croissant d'entreprises exige un paiement anticipé. Toutes les formes de vente de billets en sont un bon exemple. Les entreprises de vente en ligne demande un numéro de cartes de crédiat à la commande, de même que la plupart des hôtels à la réservation.

5. Conclusion :

Ce chapitre a souligné l'importance de la conception des processus et du management des services, qui sont au cœur du produit et forment de manière significative l'expérience du client. Nous avons étudié en détail l'intérêt du *blueprint* pour comprendre, rendre tangible, analyser et améliorer les processus de services. Le *blueprint* aide à identifier et à réduire les risques d'échec du service, et fournit des indications précieuses pour la conception de nouveaux processus de services.

Une part importante de la conception du processus consiste à définir les rôle que les clients devraient jouer dans la production des services. Le niveau de participation que l'on attend d'eux doit être évalué, et les clients doivent être informés et motivés pour bien jouer leur rôle dans la livraison du service.

Services Marketing : Résumés livre

Quatrième partie: *Mettre en place des stratégies de services efficaces*

Chapitre 13 : *Mettre en place la réparation du service et le « feed back » client*

Les différents « moments de vérité » d'un service sont tout particulièrement des moments de vulnérabilité pour la qualité. La façon dont une entreprise gère les conflits et résout les problèmes peut la conduire soit à construire une relation de confiance avec le client, soit à le voir trourner vers la concurrence.

1. La plainte et le comportement du client:

Si vous faites partie de ceux qui ne se plaignent pas d'un service de mauvaise qualité, alors vous n'êtes pas seul. Des recherches à l'échelle mondiale ont montré que la plupart des personnes ne se plaignent pas, surtout si elles pensent que cela ne servira à rien.

1.1 Les réponses des clients face aux défaillances de service

Il existe 3 grand types d'actions qu'un client peut choisir en réaction aux défaillances d'un service :

a. Choix d'une forme d'action publique : C'est-à-dire adresser une plainte à l'entreprise, s'adresser à un tiers, telle une association de défense du consommateur, ou un médiateur, voir faire appel à un tribunal civil ou pénal.
b. Choix d'une forme d'action privée : comme l'abandon de ce fournisseur
c. Choix de ne pas réagir.

Le client peut également combiner ces actions. Les responsables doivent être conscients du fait que les conséquences de la fuite d'un client peuvent aller beaucoup plus loin que la simple perte des flux d'argent que cette personne aurait apportés. => Exemple avec internet ou les journaux car touche des milliers de personnes à la fois !

1.2 Comprendre les réponses des clients face aux défaillances

Les études relatives au processus de plainte d'un client ont globalement identifié 4 raisons fondamentales :

- *Obtenir la restitution d'un service ou une compensation* : Souvent, les clients se palignent d'une perte financière pour demander un remboursement, une compensation ou en cherchant le remplacement du service.
- *Libérer leur colère* : Certains clients se plaignent par principe ou pour libérer leur colère ou leur frustration. (service long d'accès, impolitesse des employés, amour-propre, manque d'information ou encore de la non prise d'une plainte)
- *Participer à l'amélioration du service* : lorsque les clients sont très fortement liés au service (collège, association, etc.)
- *Des raisons altruistes* : Veulent éviter à d'autres de rencontrer les même difficultés et ils peuvent se sentir mal à l'aise si le problème n'est pas signalé.

Des recherches ont montré qu'en moyenne, 5 à 10% seulement des clients qui ont été mécontents d'un service se plaignent. Les raisons de cet absence de réclamation ? Car les clients n'on pas le temps d'écrire une lettre, de remplir un formulaire ou de passer un coup de fil dans la

mesure où ils considèrent que le service n'est pas suffisamment important pour en valoi rla peine. De nombreux clients pensent que personne ne s'intéressera à leur problème. Dans certaines situations, les gens ne savent aussi tout simplement pas où aller, ni que faire.

Dans les services où les clients ont un pouvoir faible, ils auront beaucoup moins tendance à émettre des plaintes. Toutefois, les personnes qui se plaignent le plus sont les personnes appartenant à des catégories socioprofessionnelles plus élevées, car ils ont une plus grand implication au sein de la société, le savoir et la volonté.

La majorité des plaintes se font sur le lieu même du service, et moins de 1% des plaintes sont communiquées par e-mail, lettre, fax ou par le biais d'enquête de satisfaction. En réalité, même si les clients se plaignent, les responsables n'en sont pas informés. Les plaintes sont adressées au personnel en contact avec les clients et moins de 5% d'entre elles parviennent jusqu'aux centres de décision de l'entreprise.

1.3 Qu'attendent les clients une fois qu'ils se sont plaints ?

Lors de la réparation d'une ereur, 85% de la variation du taux de satisfaction des clients étaient déterminés par trois dimensions de justice et d'impartialité.

- *La justice procédurale* : correspond aux règles et aux procédures que tout client doit respecter pour se voir rendre justice. Dans ce cas, les clients attendent de l'entreprise qu'elle assume sa responsabilité, et que l'on prendra en considération ce qu'il peut apporter au processus de réparation.
- *La justice interactive* : implique le personnel de l'entreprise et joue sur le comportement du personnel vis-à-vis du client. Il est très important de proposer une explication à l'erreur commise et de faire des efforts pour résoudre le problème. Toutefois, ces efforts doivent être perçus comme honnêtes, sincères et polis.
- *La justice par le résultat* : correspond à ce que reçoit le client en compensation des pertes et des inconvénients qui sont survenus du fait de l'entreprise. Il s'agit donc d'une compensation pour l'erreur, mais également pour le temps, les efforts et l'énergie que le client a fournis lors du processus de réparation.

2. Les réponses des clients face à une réparation de service efficace:

Le risque de défection est important, en particulier si la concurrence propose quantité d'offres alternative. Une étude sur le comportement du client, lors du passage d'une entreprise de services à une autre, a montré que 60% des participants qui avaient changé de fournisseurs l'avaient fait parce qu'une erreur était survenue :

25% mentionnaient une faute au niveau du service de base,
19% parlaient d'un échange désagréable avec un employé,
10% évoquaient une réponse décevante du service après-vente,
4% parlaient d'un comportement immoral du fournisseur.

2.1 L'impact de la réparation de service sur la fidélité du client

Lorsque les plaintes sont réglée de façon satisfaisante, il y a beaucoup plus de chances que les clients impliqués soient fidèles à l'entreprise. Ainsi, le traitement d'une plainte doit être considéré comme une source de profit et non comme une source de coûts. Il est donc rentable d'investir dans le service après-vente, afin de préserver ces profits à long terme.

2.2 Le paradoxe du recouvrement de service

Le paradoxe du service après-vente réside dans le fait que les clients dont les problèmes ont été pleinement résolus ont plus tendance à racheter que ceux qui n'ont pas rencontrés de problèmes. Attention, les clients peuvent pardonner une fois, mais perdent confiance ensuite ! De plus, si les clients ont fait l'expérience d'un service après-vente efficace, ils vont avoir des attentes supérieures car cette qualité devient dès lors leur référence.

Le fait qu'un client soit ravi du service après-vente dépend également de la gravité de l'erreur et de son degré possible de réparation. Cela dépend du dommage, mais si l'entreprise répare une erreur en offrant un service d'une qualité supérieure (une suite par exemple), le client s'en trouve bien entendu ravi et va probablement espérer que l'erreur se répète à l'avenir…

Les trois choses les plus importantes du recouvrement de service sont l'attitude, l'attitude et l'attitude (en front office). Peu importe la construction ou l'organisation du système de recouvrement du service, cela ne marchera pas sans une attitude amical et chaleureuse de la part de l'équipe de front office.

3. Les principes d'un recouvrement de service efficace:

3 principes essentiels pour réparer les erreures comises :

- Permettre aux clients de donner facilement leur avis,
- Mettre en place un service après-vente efficace,
- Mettre en place un système de compensation adéquat.

3.1 Permettre aux clients de donner facilement leur avis

Beaucoup d'entreprises ont amélioré leurs procédures de suivi des plaintes en créant des lignes téléphoniques où parler librement, des liens à partir de sites Web.

Tableau 13.1 : Stratégies pour réduire les barrières et faciliter la critique (c.f p.444)

3.2 Mettre en place une organisation de réparation de service

Un service après-vente efficace devrait être proactif, organisé, entraîné et doté de pouvoirs car le personnel en contact avec le client sera capable de prendre en charge des situations très problématiques et sera plus à même de donner satisfaction au client.

- *La réparation de service doit être proactive* :

Le service clientèle doit être mis en place dès le départ, avant même que les clients aient une possibilité de se plaindre. Le personnel doit être sensibilisé aux signes de mécontentement et aller au-devant des clients en leur demandant s'ils rencontrent une difficulté.

- *Les procédures doivent être organisées* :

Il est nécessaire de prévoir des procédures en fonction des erreur et, plus encore, en fonction de celles qui peuvent régulièrement se produire.

- *Le personnel doit être formé et motivé* :

Les clients sont souvent inquiets lorsque survient un problème, car les choses ne se passent pas ainsi qu'ils les avaient imaginées. Grâce à une formation efficace, le personnel en contact avec les

clients possède la compétence et l'assurance nécessaire pour transformer le désagrément en satisfaction.

- *Le service doit pouvoir prendre des initiatives* :

Les actions du service après-vente doivent être souples et les employés doivent être incités à utiliser leurs capacités d'analyse et leurs qualités relationnelles pour mettre au point des solutions qui donnent satisfactions aux clients. Ceci est particulièrement vrai lors des « situations exceptionnelles » pour lesquelles l'entreprise n'a pas mis au point une procédure toute faite. Les employés doivent avoir le pouvoir nécessaire pour prendre des décisions et dépenser de l'argent afin de résoudre rapidement les problèmes des clients et de leur procurer à nouveau de la valeur ajoutée.

3.3 Comment décider de la largesse des compensations ?

Bien évidemment, les procédure de réparations entraînent des coûts. Quelle compensation doit offrir l'entreprise lorsqu'elle commet une erreur ? Quelques règles élémentaires pour permettre d'y répondre :

- *Quel est le positionnement de votre entreprise ?*

Pour une entreprise réputée pour son excellence, les client s'attendent à ce que les efforts soient plus rare et qu'elle fasse des efforts considérables pour réparer, tandis qu'à moindre échelle, les clients sont prêt à considérer des actions plus simples (café ou dessert offert par exemple).

- *Quelle est la gravité de l'erreur ?*

Les clients attendent peu pour de petits dégâts, mais attendent des compensations plus importantes s'ils ont sbi des dommages en terme de temps, d'effort, de gêne ou d'inquiétude.

- Qui est le client lésé ?

Ceux qui sont des clients de longue date et ceux qui utilisent souvent le service attendent davantage, et cela vaut la pein de faire quelques efforts pour les satisfaires.

La règle de base essentielle en terme de compensation devrait être « une générosité savamment dosée ». Etre perçu comme mesquin aggrave le dommage et l'entreprise devrait plutôt s'excuser que d'offrir une compensation ridicule. Une générosité excessive ne semble pas entraîner des actes d'achat répétés plus important que ceux suscités par une juste et simple réparation. Enfin, une entreprise réputée pour une telle générosité peut pousser les clients malhonnêtes ou opportunistes à provoquer volontairement des erreurs.

3.4 Comment s'y prendre avec des clients qui se plaignent ?

1. Agir vite
2. Reconnaître ses erreurs, mais ne pas être sur la défensive
3. Montrer que l'on a compris le point de vue du client
4. Ne pas se quereller avec le client
5. Comprendre les sentiments du client
6. Accorder au client le bénéfice du doute
7. Préciser clairement les étapes de la résolution du problème
8. Informer en permanence les clients de l'avancée du processus
9. Penser aux compensations
10. Tenter de recréer de la valeur pour le client

4. Les garanties de services:

4.1 Le pouvoir des garanties de services

Les garanties sont de puissant outils, qui permettent à la fois de promouvoir un service et d'en garantir la qualité, ceci pour les raisons suivantes :

1. Les garanties contraignent les entreprises à se concentrer sur ce que veulent les clients et sur ce qu'ils attendent à chaque étape du service,
2. Les garanties définissent des standards précis. Etant donné le montant des dédommagements, les responsables prennent les garanties très au sérieux, car elles mettent en évidence le coût financier des erreurs de l'entreprise,
3. Les garanties nécessitent le développement de systèmes permettant de recueillir de façon significative les réclamations des clients, et d'y apporter une réponse,
4. Les garanties obligent les services à comprendre leurs erreurs, les poussent à identifier leurs faiblesses potentielles et à les surmonter,
5. Les garanties renforcent la stratégie marketing, elles réduisent le risque à l'achat et favorisent la fidélisation du client à long terme.

4.2 Comment élaborer les garanties de services ?

Les garanties de services doivent être établies de sorte qu'elles remplissent les conditions suivantes :

- ***Sans condition*** : quel que soit ce qui est promis, la garantie est sans conditions et il ne doit y avoir aucun élément qui puisse surprendre le client par la suite.
- ***Facile à comprendre et à communiquer*** : le client doit parfaitement être au courant des avantages qu'il peut obtenir de la garantie.
- ***Significatives pour le client*** : par rapport à ce qu'il considère comme important pour une garantie. La garantie doit apport une compensation parfaitement adaptée au préjudice.
- ***Facile à demander*** : les garanties doivent être orientée le plus possible vers le client et le moins possible vers le fournisseur.
- ***Crédibles***

4.3 Est-ce que la satisfaction totale est ce que l'on peut garantir de mieux ?

Les garanties de satisfaction totale sont souvent considérées comme ce que l'on peut offrir de mieux. Cependant, on considère depuis peu que ces garanties sont ambiguës et risque de dévaloriser l'offre. Il existe plusieurs types de garanties, (c.f : tableau 13.2 p. 452)

- Garantie spécifique sur un attribut précis
- Garantie spécifique, relative à plusieurs points attributs
- Garantie satisfaction à 100%
- Garantie composée

4.4 Est-il toujours pertinent d'introduire des garanties ?

Les entreprises qui sont réputées pour la grande qualité de leur service n'on pas nécessairement besoin de proposer une garantie. En fait, cela pourrait même sembler paradoxal pour leur image d'en offrir une. A l'inverse, les entreprises dont le service est de mauvaise qualité doivent d'abord s'efforcer d'atteindre un niveau suffisant avant de proposer à leurs clients une garantie de façon régulière. Sur un marché où les clients prennent peu de risques financiers, personnels

ou physiques, une garantie n'apporte pas beaucoup de valeur ajoutée, alors que sa création, sa mise en place et sa gestion sont coûteuses.

5. Décourager les abus et les comportements opportunistes :

Des clients malhonnêtes peuvent profiter des systèmes de dédommagement et de garantie, où tout simplement d'un service très orienté vers le client de multiples façons. Ils peuvent par exemple voler l'entreprise, refuser de payer, feindre d'être mécontent, faire en sorte que l'entreprise commette des erreurs ou exagérer les dommages causés par l'entreprise.

6. Tirer les leçons des réclamations *feedback* des clients

L'avantage concurrentiel d'une entreprise réside in fine dans sa capacité à apprendre et à évoluer plus vite que ses concurrents, d'où l'importance de faire un CFS.

6.1 Les principaux objectifs d'un système de remontées d'informations (CFS, Customer Feedback System)

Les objectifs d'un CFS peuvent être regroupés en trois catégories :

- *Evaluation et comparaison (Benchmark) de la qualité et de la performance* :

L'objectif est de répondre à la question « les clients sont-ils satisfaits ? ». il s'agit de savoir en quoi l'entreprise a été performante par rapport à ses concurrentes et par rapport à l'année précédente. Il s'agit également de déterminer s'il y a eu des retours sur investissement en terme de satisfaction et quels sont les objectifs de l'entreprise pour l'année suivante.

- *Tirer les enseignements des réclamations des clients et s'améliorer* :

Pour s'améliorer, il est nécessaire d'obtenir des informations plus précises sur les processus et les produits afin d'orienter les efforts de l'entreprise et de mettre en avant les points sur lesquels les retours sur investissement seront potentiellement les plus élevés. Il s'agit également de comprendre et d'acquérir les éléments que possèdent déjà les concurrents et qui donnent satisfaction aux clients.

- *Mettre en place une culture d'entreprise orientée client* :

Il s'agit ici de faire en sorte que toute l'organisation soit tournée vers les besoins et la satisfaction du client. Il s'agit également de rallier toute la structure autour d'une culture de la qualité de service.

6.2 Utiliser un ensemble d'outils de collecte de données

Voici quelques outils de traitement des réaction clients :

- *Etudes globales, études annuelles et études opérationnelles* : outils de mesure d'une très grande qualité dont l'objectif est d'obtenir un indicateur général de la satisfaction des clients au niveau de toute l'entreprise.
- *Le questionnaire de satisfaction* : Outil puissant et cher qui consiste à donner un formulaire à remplir à un client après chaque étape importante du processus et à l'inviter à le retourner complété, par courier. => pas une mesure fiable de la satisfaction générale du client.

- *Les clients mystères* : Service pour surveiller le comportement du personnel en contact avec le client. Ils apportent des informations tout à fait légitimes et très détaillées pour le coaching, la formation et l'évaluation de la performance.
- *Les réactions non sollicitées* : tout comme le questionnaire de satisfaction, ce ne sont pas une mesure fiable de la satisfaction générale des clients, mais elles sont une source d'inspiration pour les points à améliorer.
- *Groupes de discussion thématiques et comptes rendus d'entretien* : donnent des éléments d'information précis sur les points à améliorer. Très souvent les groupes de discussion rassemblent des clients d'un même segment ou d'un même groupe d'utilisateurs afin de mieux définir leurs besoins. Pour les compte rendu d'entretiens, ce sont des entretien font chez la personne.

6.3 Favoriser les *feedback* non sollicités

Pour que les plaintes et les suggestions soient utiles à la recherche, elles doivent être transmises, centralisées, triées, enregistrées et analysées. Coordonner de telles activités n'est pas simple, car il existe différents types de sources :

- Personnel de l'entreprise en contact avec le client, directement, par téléphone ou par e-mail,
- Entreprises qui agissent au nom du fournisseur initial,
- Responsables qui travaillent en *back office* mais qui ont été contactés par des clients qui souhaitaient s'adresser à la hierarchie,
- Suggestions ou plaintes adressées par lettre, email, déposé sur le site de l'entreprise
- Plaintes provenant de groupes tiers, association de défense des consommateurs, cabinets juridiques.

6.4 Analyse, reporting et communication des feed-back clients

Pour favoriser un apprentissage et un perfectionnement continus, il est nécessaire de mettre en place un système de *reporting* qui vérifie et transmette les progrès au personnel en contact avec le client, aux responsables des agences, aux départements et à la direction. La transmission des informations au personnel en contact avec le client doit être immédiate, de sorte que les plaintes et les suggestions puisse être discutées rapidement.

7. Conclusion :

Collecter les réactions des clients via les plaintes, suggestions et compliments est un moyen d'augmenter la satisfaction du client, en permettant une meilleure compréhension de ses attentes. La plainte est évidemment la manifestation la moins souhaitable.

Les entreprises de services mettent en place différentes stratégies pour réparer leurs erreurs et assurer les clients de leur bonne volonté. C'est indispensable à la réussite à long terme de l'entreprise. Même la meilleure des réparations n'est pas aussi efficace que le fait d'être bien traité la première fois. Il a été montré que des garanties sans condition correctement élaborées étaient de puissants vecteurs d'identification des problèmes et de légitimation des améliorations nécessaires ; elles permettent également de créer une culture d'entreprise au sein de laquelle le personnel prend des initiatives pour s'assurer de la satisfaction des clients.

Une entreprise de services et son personnel doivent tirer des enseignements de leurs erreurs et s'assurer que les problèmes sont résolus. Il faut s'assurer que des systèmes de traitements de données collectent les informations provenant des plaintes et compliments de façon systématique, les analysent, et les transmettent afin de susciter des améliorations. L'objectif

principal d'un système efficace de traitement des réclamations du client est d'institutionnaliser un système d'apprentissage en continu.

Services Marketing : Résumés livre

Quatrième partie: *Mettre en place des stratégies de services efficaces*

Chapitre 14 : *Améliorer la qualité du service et la productivité*

Durant les années 1980 et au début des années 1990, l'amélioration de la qualité est devenue une grande priorité. La qualité tout comme la productivité ont été perçues jusqu'ici comme de véritables objectifs, relevant des dirigeants de l'entreprise. Les améliorations au sein de ces domaines de service requièrent une sélection plus sévère des employés, une formation et une supervision plus intense. Défini de façon plus large, l'accroissement de la valeur requiert une amélioration de la qualité des programmes de service afin d'améliorer continuellement les bénéfices pour le client. En même temps, les efforts d'amélioration de productivité doivent associer une recherche de réduction des coûts.

1. Intégrer les stratégies de productivité et de qualité de service:

Il est nécessaire de considérer les stratégies d'amélioration de qualité et de la productivité de manière conjointe plutôt que séparément.

1.1 Qualité de service, productivité et marketing

L'intérêt du marketing dans la qualité des services est évident : une mauvaise qualité place toute entreprise en position de désavantage concurrentiel. D'un point de vue marketing, la question importante est de savoir si les clients remarquent de notables différences de qualité entre concurrents. des données du Pims (*Profit impact of Marker Strategy*) montre qu'une meilleure qualité que la concurrence mène à de meilleurs profits. Améliorer la productivité est importante pour le marketing pour de nombreuses raisons.

1) *Aide à maintenir les prix bas* : L'entreprise aux coûts les plus bas dans un secteur d'activité a le choix de sa position en tant que leader des prix bas, en général un avantage significatif au sein de segments de marché sensibles aux prix.
2) *Les entreprises aux coûts les plus bas peuvent alors dégager des marges plus importantes* : ce qui leur permet de dépenser plus que la concurrence dans les activités de recherche et de marketing, d'amélioration du service clients et des services supplémentaires. Elles doivent aussi être capables d'offrir de plus grandes marges pour attirer et rémunérer les meilleurs distributeurs et intermédiaires.
3) *Opportunité de sécuriser le long terme* : grâce aux investissements dans de nouvelles technologies afin de créer de nouveaux services.

Le marketing a la responsabilité de s'assurer que les impacts négatifs sont évités ou minimisés et que les nouvelles procédures sont soigneusement présentées aux clients. La qualité et la productivité son les deux voies parallèles pour créer de la valeur pour les clients et les entreprises réunies. D'une manière plus générale, la qualité focalise sur les bénéfices créés pour le client et la productivité représente l'ensemble des coûts financiers générés par l'entreprise, qui pourra par conséquent se répercuter sur les prix en avantageant le client, et donc permettra à long terme d'engendrer un meilleur profit pour l'entreprise.

2. Qu'est-ce que la qualité de service:

2.1 Les différences perspectives de la qualité de service

Le mot qualité a différents sens pour les personnes selon le contexte.

- *La vue transcendante* : de la qualité est synonyme d'une excellence innée, une marque de standards inflexibles et de prestations de haut niveau. Ce point de vue est souvent appliqué aux arts du visuel et de la performance.
- *L'approche par le produit de base* : voit la qualité comme une variable précise et mesurable. Comme cette vision est complétement objective, il apparaît impossible de rendre compte des différences de goût, de besoins et de préférences des clients eux-même
- *Les définitions fondées sur l'utilisateur* : partent du principe que la qualité est un trompe-l'œil. Ces définitions associent qualité et satisfaction au maximum. Cette perspective subjective est orientée vers la demande et reconnaît que les clients ont différents besoins et différentes envies.
- *L'approche par la production* : est prioritairement basée sur les pratiques de l'ingénierie et de la fabrication. L'accent est mis sur la conformité des spécifications développés en interne.
- *Les définitions basées sur la valeur* : définissent la qualité en termes de valeurs et de prix.

Les composants de la qualité des produits manufacturés :

1. La performance
2. L'apparence
3. La fiabilité
4. La conformité
5. La durabilité
6. L'utilité
7. L'esthétique
8. La qualité perçue

Ces catégories furent développés à partir d'une optique de production, mais qu'elles s'adressent aussi à la notion de service attachée à un bien physique.

Les composants de la qualité dans les services :

Comme de nombreux services restent par nature intangibles et à facettes multiples, il peut être difficile d'évaluer la qualité d'un service par rapport à un produit. Comme les clients prennent part à la production du service, en particulier dans les processus s'adressant aux personnes, une distrinction a besoin d'être faite entre le processus de livraison du service. Il existe 5 grandes dimensions :

1. *Tangibilité* (apparence d'éléments physique)
2. *Fiabilité* (performance fiable et précise)
3. *Reactivité* (promptitude et serviabilité)
4. *Assurance* (compétence, courtoisie, crédibilité et sécurité)
5. *Empathie* (facilité d'accès, bonnes communications et compréhension du client)

Une seule de ces 5 dimension, la fiabilité, a une correspondance sur la qualité des produits manufacturés.

2.2 Comprendre la qualité du service du point de vue du client

Pour mesurer la satisfaction des clients vis-à-vis de différents aspects de la qualité de service, il existe une grille d'évaluation appelée SERVQUAL. Elle est basée sur le principe que les clients peuvent évaluer la qualité des services d'une entreprise en comparant leurs perceptions à leurs propres attentes. SERVQUAL est considéré comme un outil de mesure générique, qui peut être appliqué à un large spectre d'entreprises de services. L'échelle SERVQUAL inclut les cinq dimensions susmentionnées.

a. *Tangibilité* : Aspect parfait, les équipements matériels visibles sont particulièrement attrayants, l'apparence des employés est parfaite, les documents associés à un service paraîtront attrayants.

b. *Fiabilité* : Quand une promesse de faire quelque chose en un temps donné a été forumlée, les délais sont respectés, quand les client ont un problème, l'entreprise montre un intérêt sincère quand à la résolution de ce problème. L'entreprise offre un service approprié dès la première demande.

c. *Réactivité* : Les employés informent les clients de la date exacte à laquelle le service sera effectué, les employés fournissent un service rapide aux clients, les employés ne sont jamais trop occupés pour répondre aux requêtes des clients.

d. *Sérieux* : L'attitude des employés inspire un sentiment de confiance aux clients, les clients sentent que le travail est effectué en toute sécurité, les employés sont courtois en toute occasion avec les clients.

e. *Empathie* : L'entreprise montre une attention personnalisée aux clients, l'entreprise a des horaires d'ouverture convenant à tous leurs clients, l'entrepsies a des employés qui montrent une attention particulière aux clients.

Les limites du modèle SERVQUAL :

Des doutes ont été émis par rapport à son fondement conceptuel et ses limites méthodologiques, car en réalité ce modèle ne mesure que deux facteurs :

a. *La qualité intrinsèque du service* : ressemblant aux termes de qualité fonctionnelle
b. *La qualité extrinsèque du service* : ressemblant aux termes de la qualité technique

Mesurer la qualité de service dans les environnements en ligne :

SERVQUAL fut essentiellement développé dans un contexte de rencontre en « face à face ». dans les environnements modernes connectés à Internet. Pour mesurer la qualité de service électronique sur des sites Internet, il a été crér le modèle E-S-QUA reflétant les quatres dimensions clés de l'*efficacité*, de l'*accessibilité* du système, de la *réalisation*, et de l'*intimité*.

Autres contributions dans la mesure de la qualité du service :

La recherche de la satisfaction à travers la qualité indique que les clients ont affaire à des services dont les caractéristiques sont assez élaborées. Le problème survient lorsqu'il leur est demandé d'évaluer la qualité de ces services dont les caractéristiques sont fortement intangibles (donc basé sur des croyances). De ce fait, les clients ne peuvent pas être sûrs de ce à quoi ils doivent s'attendre et ne savent pas à quel point le travail fourni par les professionnels était bon. Une tendance naturelle dans de telles situations est, pour les clients ou les patients, de se baser sur le déroulement de processus et de signaux tangibles pour juger de la qualité. En conséquence, les perceptions des clients du service de base peuvent être sérieusement influencées par leur évaluation des attributs du processus et des éléments tangibles du service. C'est ce qu'on appelle un effet de halo.

3. Le modèle des écarts – un outil conceptuel pour identifier et corriger les problèmes de qualité du service:

3.1 Les écarts entre la conception et la livraison du service

Quatre déficiences potentielles dans l'organisation du service qui peuvent conduire à un écart résultant plus important qui matérialise la différence entre ce que les clients attendaient et ce qu'ils pensaient se faire délivrer.
Exemple d'un cadre qu identifie 7 types d'écarts qui peuvent intervenir à différents stades pendant la conception et la livraison d'un service :

1. *L'écart de connaissance* : la différence entre ce que le prestataire de service pense de l'attente des clients et ce que ces derniers ont comme réels besoins.
2. *L'écart de standards* : la différence entre la perception des attentes du clients par le management de l'entreprise et les standards de qualité établis pour la livraison du service.
3. *L'écart de livraison* : la différence entre les standards de livraison spécifiés et la performance réelle du prestataire.
4. *Les écarts de communication interne* : la différence entre ce que le personnel chargé de la publicité et des ventes pense des caractéristiques du produit, de son niveau de performance et de sa qualité de service, et ce que l'entreprise est réellement capable de délivrer.
5. *Les écarts de perception* : la différence entre ce qui est vraiment délivré et ce que les clients pensent avoir reçu (car ils sont incapables d'évaluer précisément la qualité du service)
6. *Les écarts d'interprétation* : la différence entre ce que la communication d'un prestataire de service (avant la livraison) promet et ce que le client avait compris de la promesse de la communication
7. *Les écarts de service* : la différence entre ce que le client s'attend à recevoir et les perceptions qu'il a du service déjà délivré.

Les écarts 1, 5, 6, et 7 représentent les fossés extérieurs entre le client et l'entreprise. Les écarts 2, 3, et 4 sont des écarts internes qui se produisent entre les différents services et département au sein de l'entreprise.

Les écarts, en tout point de la conception du service et de sa livraison, peuvent détériorer les relations avec les clients. L'écart de service (7) est le plus critique : c'est pourquoi le but principal des efforts pour améliorer la qualité du service est de combler cet écart ou de le réduire autant que possible.

3.2 Les stratégies pour réduire les écarts de qualité du service

Tableau 14.3 : coseils pour combler les écarts de qualité du service (c.f p. 476-477)

4. Mesurer et améliorer la qualité du service:

4.1 Différentes mesures de qualité du service

Les standards définis et la mesure de la qualité de service peuvent être regroupées en deux larges catégories, qui pour avoir une excellente qualités du service doivent être utilisées les 2 :

- *Les mesures « molles » de la qualité du service* :

Les mesures molles sont celles qui ne sont pas facilement observables et doivent être collectées en parlant avec les gens. SERVQUAL est un exemple de mesures molles. Les mesures « molles » comprennent des études marketing annuelles, des enquêtes transactionnelles, des feed-back clients, des achats mystères et l'analyses de réponses non sollicitées telles que des plaintes et des compliments, des focus groupes et des revues de service. Ainsi, c'est la mesure clé de la qualité d'un service orienté client. Toutefois, ce n'est pas une tâche facile !

- *Les mesures « dures » de la qualité du service* :

Ces mesures se réfèrent typiquement aux processus opérationnels ou aux résultats. Elles prennent en compte des données telles que le temps de fonctionnement opérationnel du service, le temps de réponse, les taux de pannes, et les coûts de livraison. Dans les services à faible contact, où les clients ne sont pas très impliqués dans les procédures de livraison, beaucoup de mesures opérationnelles concernent les activités de back stage, qui ont un effet secondaire au client.

4.2 Les outils d'identification et d'analyse des problèmes de qualité du service

Lorsqu'un problème provient de cause internes contrôlables, il n'y a aucune excuse pour permettre que cela se reproduise.

L'analyse des causes : le diagramme en arête de poisson :

L'analyse des causes à effets se fait avec un *brainstroming* pour pouvoir identifier tous les facteurs possibles à l'origine de dysfonctionnement spécifiques. Les facteurs résultants sont ensuite classés en 8 catégories – équipement, mains-d'œuvre (ou personnel séparé en *back et front stage*), matériel, procédures, information, les clients et autres – sur un graphique de cause à effet (appelé arête de poisson). Une fois les principales causes identifiées, il est nécessaire de justifier quel impact chaque cause a vraiment sur les délais.

Il faudrai également faire une *analyse de Pareto* qui souligne la règle bien connue des 80/20, car elle révèle souvent qu'environ 80% de la valeur d'une variable est justifiée par 20% de la variable causale. Ainsi, combiner le diagramme en arête de poisson et l'analyse de Pareto permet de mettre en évidence les principales causes des problèmes de service.

Blueprinting :

Un blueprint bien contruit est également un outil très puissant d'identification des problèmes. Il peut être utilisé pour identifier les points où les problèmes sont le plus susceptibles d'arriver. Ils nous aident à comprendre à quel point les problèmes peuvent avoir des effets en chaîne par la suite. Connaître les causes possibles des problèmes de qualité du service est le premier pas vers leur prévention.

4.3 Le retour sur qualité (ROQ)

Malgré l'attention portée à l'amélioration de la qualité de service, beaucoup d'entreprises ont été déçues des résultats, reconnaissant que quelquefois les efforts d'amélioration leur ont fait rencontrer des difficultés financières, en partie par surcroît de dépense. Toutefois, une perspective importante du ROQ est que les efforts d'amélioration de la qualité peuvent tirer profit d'une coordination avec les programmes d'amélioration de la productivité, mais doivent soigneusement être évalués financièrement.

5. Définir et mesurer la productivité:

La productivité mesure la quantité de « résultat » produits relativement à la quantité d'entrées dans le système de production.

5.1 Définir la productivité dans un contexte de service

Les « input » incluent, le travail (physique et intellectuel), les matières, l'énergie et le capital (terre, immeuble, équipements actifs financiers). La nature intangible des performances de service rend plus difficile la mesure de la productivité des services que celle des produit.s.

5.2 L'efficience du service, la productivité et l'efficacité

- *L'efficience* implique la comparaison à un standard qui est généralement basé sur le temps.
- *La productivité* implique une estimation financière des outputs par rapport aux inputs.
- *L'efficacité*, par contraste, peut être définie comme le degré à partir duquel une entreprise atteint ses objectifs.

Un problème majeur dans la mesure de la productivité concerne la variabilité. En effet, les mesures traditionnelles de production de service tendent à ignorer les variations de qualité ou la valeur du service. (ex : une tonne délivrée en retard est traité de la même façon du point de vue des objectifs de productivité qu'une cargaison livrée à temps…)

Le problème est que les techniques classiques de mesure de la productivité se focalisent plus sur la production que sur ses aboutissements, privilégiant l'efficience au détriment de l'efficacité.

6. Améliorer la productivité des services :

6.1 Les stratégies génériques d'amélioration de la productivité

6.2 Les approches clients pour améliorer la productivité

Dans les situations où les clients sont largement impliqués dans un processus de production du service, les responsables marketing doivent garder à l'esprit que des stratégies marketing peuvent être utilisées afin d'influencer le client à se comporter de façon plus productive. Voici 3 stratégies intéressante pour améliorer la productivité :

1. *Déplacer dans le temps la demande du client* :

Les clients se plaignent souvent que les services auxquels ils sont habitués sont encombrés, reflétant des moments particuliers de la journée, de la saison ou d'autres pics de demande. Pendant les périodes entre les pics, les responsables regrettent qu'il y ait trop peu de clients et que leurs équipements et personnel ne soient pas totalement productifs. En déplaçant la demande hors de ces pics, les responsables peuvent faire un meilleur usage de leurs actifs productifs et fournir un meilleur service. Ainsi, si les pics et les creux de demande peuvent être lissés et les capacités d'utilisation améliorées, la productivité augmentera, provoquant plus de production avec un niveau de consommation constante (en supposant des coûts variables négligeables).

2. *Impliquer d'avantage les clients dans le processus de production* :

Les clients qui assument un rôle plus actif dans la production de services et dans le processus de livraison peuvent se charger de certaines missions normalement dévolues à l'entreprise de service. Chacune des parties peut tirer avantage de l'utilisation d'un automate, d'un libre-service. Certains clients, plus que d'autres, peuvent vouloir se servir eux-mêmes. En fait, la recherche suggère que cela pourrait être une variable de segmentation utile.

Les améliorations de qualité et de productivité dépendent souvent de la volonté qu'on les clients d'apprendre de nouvelles procédures, pour suivre des instructions et intéragir de façon coopérative avec des employés et d'autres personnes. Les clients qui abordent la rencontre de service avec des normes pré-établies, des valeurs et des rôles définis résistent plus au changement.

3. *Demander au client d'utiliser des tierces parties* :

Dans certains cas, le management peut améliorer la productivité du service en déléguant une ou plusieurs fonctions de support marketing à des tiers. Le processus d'achat se décompose en

quatre temps : l'information, la réservation, le paiement et la consommation. Quand la consommation du produit de base se passe sur un lieu qui n'est pas facile d'accès pour les clients à partir de leur domicile ou depuis leur lieu de travail (ex : aéroport, théâtre, hôtel), la délégation de la livraison d'éléments de service supplémentaires à des entreprises intermédiaires prend tout son sens. Les intermédiaires spécialisés (entreprises locales, centres de réservation hôteliers, centres d'appels internationnaux) se réjouissent des économies d'échelle, qui leur permettent d'accomplir la même tâche à un meilleur prix que le fournisseur du service principal, laissant ce dernier se concentrer sur la qualité et la productivité dans son propre domaine d'expertise.
Comme avec tout changement dans les procédures, un mouvement vers l'utilisation d'intermédiaires pour fournir des services supplémentaires ne réussira que si les clients savent comment les utiliser et veulent le faire. Au minimum, une campagne de promotion et de formation est nécessaire pour réussir un tel changement.

6.3 Comment les améliorations de productivité influent sur la qualité et la valeur

7. Conclusion :

Améliorer la qualité du service et améliorer la productivité de celui-ci sont souvent deux faces d'une même pièce et constituent un objectif potentiel d'augmentation de la valeur aussi bien pour le client que pour l'entreprise. Un défi primordial pour toute entreprise de service est de fournir des résultats satisfaisants à ses clients, tout en faisant en sorte que ce soit rentable pour l'entreprise. Si les clients ne sont pas satisfaits par la qualité d'un service, ils ne seront pas incités à le payer cher, voire même à l'acheter, surtout si les concurrents proposent une meilleure qualité. De faibles volumes de ventes et/ou de faibles prix signifient moins de gains de productivité.

La notion selon laquelle le client est le meilleur juge de la qualité et du déroulement d'un service et de ses résultats est maintenant largement acceptée. Quand le client est vu comme l'arbitre ultime, alors les responsables marketing jouent un rôle essentiel dans la détermination de ses attentes et dans la mesure de satisfaction. Toutefois, les services marketing doivent travailler étroitement avec les autres directions, en particulier les services de conception et d'exécution des services.

Ce chapitre a présenté un nombre de modèles et d'outils pour définir, mesurer et améliorer la qualité du service, incluant des programmes de recherches pour identifier les écarts de qualité, et différents outils analytiques pour identifier et améliorer les points faibles.

La re-conception des processus de service a été présentée comme un outil important pour augmenter la productivité du service. Les responsables marketing doivent être intégrés dans ces programmes d'amélioration à partir du moment où ces efforts sont susceptibles d'avoir un impact sur les clients. Dans la mesure où ces derniers sont souvent impliqués dans le déroulement de la réalisation du service, les marketeurs doivent être attentifs aux opportunités de réorienter le comportement du client de telle sorte qu'il puisse aider l'entreprise à devenir plus productive. Les possibilités de libre-service, de transfert d'une partie de la demande client vers des périodes moins chargées et l'utilisation de tierces parties pour les services supplémentaires sont des exemples de ce type de comportement coopératif.

En résumé, valeur, qualité et productivité sont des préoccupations importantes pour toute direction générale, dans la mesure où elles sont directement liées à la rentabilité et à la survie de l'entreprise sur un marché concurrentiel. Les stratégies élaborées pour accroître la valeur dépendent dans une large mesure d'une amélioration continuelle de la qualité du service (tel que défini par les clients) et de sa productivité, renforcée par la satisfaction de la clientèle. La fonction marketing a beaucoup à offrir dans la réorganisation de notre pensée concernant ces questions, aussi bien que dans l'aide pour mener à bien des améliorations significatives.